

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Návrh statistického hodnocení telemarketingových projektů v rámci
call centra firmy Teleperformance
Bc. Vítězslava Podařilová

Diplomová práce

2012

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vítězslava Podařilová**
Osobní číslo: **D10705**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Návrh statistického hodnocení telemarketingových projektů v rámci call centra firmy Teleperformance**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Teoretické aspekty hodnocení projektů
2. Analýza stávajícího způsobu hodnocení telemarketingových projektů ve firmě Teleperformance
3. Návrh na zlepšení stávajícího stavu
4. Zhodnocení navrhovaného řešení

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2012**


prof. Ing. Bohumil Čaláček, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Václav Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2011

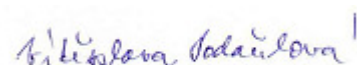
Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 23.5.2012



Bc. Vítězslava Podařilová

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Liborovi Švadlenkovi, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady při vypracování práce. Velké poděkování také patří zástupcům společnosti Teleperformance Česká republika, za poskytnutí materiálů, které byly nezbytné pro vypracování této práce.

ANOTACE

Tato práce je zaměřena na problematiku statistického hodnocení telemarketingových projektů v rámci call centra firmy Teleperformance. V práci jsou zmíněny metody statistického hodnocení projektů a návrh jejich aplikace na společnost Teleperformance ČR, což by mohlo vést k efektivnímu využívání základních statistických metod a snížení ušlých zisků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Call centrum, telemarketing, projekty, klienti, zákazníci, KPI ukazatele, statistické metody hodnocení projektů

TITLE

Design a statistical evaluation of projects under the telemarketing call center company Teleperformance

ANNOTATION

This work is focused on the statistical evaluation of projects under the telemarketing call center company Teleperformance. This work contains methods of statistical evaluation of projects and design their applications to the company Teleperformance CR, which could lead to an efficient use of basic statistical methods and reduction of lost profits.

KEYWORDS

Call center, telemarketing, projects, clients, customers, KPI indicators, statistical methods for evaluation of projects

OBSAH

ÚVOD	9
1 Teoretické aspekty hodnocení projektů	11
1.1 Call centrum	11
1.1.1 Personální stránka.....	14
1.1.2 Komunikace v call centru	18
1.2 Telemarketing.....	19
1.2.1 Aktivní telemarketing	20
1.2.2 Pasivní telemarketing	21
1.2.3 Specifické formy telefonních hovorů	21
1.3 Metody statistického hodnocení	22
1.3.1 Základní druhy statistických charakteristik.....	23
1.3.2 Statistické srovnávání jevů	28
2 Analýza stávajícího způsobu hodnocení telemarketingových projektů ve firmě teleperformance	31
2.1 Teleperformance česká republika.....	31
2.1.1 Mise společnosti	32
2.1.2 Hodnoty společnosti	32
2.1.3 Přehled poskytovaných služeb	34
2.1.4 Management společnosti	36
2.2 Analýza stávajícího způsobu hodnocení telemarketingových projektů	37
3 Návrh na zlepšení stávajícího stavu	41
3.1 Využití tabulek rozdělení četností	41
3.2 Zavedení vybraných metod statistického hodnocení projektů v call centru.....	48
3.3 Zavedení statistického srovnávání pomocí indexů.....	57
3.4 Zavedení týdenní báze sledování (hodnocení) vybraných projektů	63
4 Zhodnocení navrhovaného řešení	64
4.1 Náklady spojené s užitím návrhů	65
4.2 Příklad ušlých finančních prostředků	65
ZÁVĚR	67
POUŽITÁ LITERATURA	69
SEZNAM OBRÁZKŮ	70

SEZNAM TABULEK	71
SEZNAM ZKRATEK	72
SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

V dnešní době je telemarketing jedním z nejvíce se rozvíjejících odvětví. Je využíván nejen ke kontaktování zákazníků, ale především k utužování vztahu s těmito zákazníky. Pro společnosti zabývající provozováním telemarketingových služeb (call centra) je základem pevný a fungující vztah se svými zákazníky, obchodními partnery, klienty a také zaměstnanci. Základním stavebním kamenem call center jsou právě jejich zaměstnanci. Proto je velmi důležité, aby vzájemné vztahy ve společnosti byly jasně vymezeny a pokud možno udržovány na úrovni spokojenosti všech stran.

Jedním z nejjednodušších ukazatelů dobře odváděné práce jsou spokojení zákazníci (také klienti). Pokud je zákazník spokojený, může být i společnost, ale jen v případě, že tento stav není prováděn na její úkor (např. finanční ztráty). Naopak nespokojenost zákazníků má na provoz call centra velký vliv. V takovém případě by mohl nastat odliv zákazníků, s tím spojené neplnění stanovených cílů a v neposlední řadě finanční ztráty. V souvislosti s těmito událostmi by si i naši klienti začali hledat jiné společnosti, které jsou schopny efektivně zpracovat jejich projekty. Je tedy vidět, že nic nesmí být opomíjeno a podceňováno. Veškeré aktivity call centra mají vliv na jeho schopnost dosáhování stanovených cílů, ať už jsou stanoveny samotným klientem (klientské) a nebo společností (interní).

Každé call centrum zpracovává nespočet různých projektů zadané jejími klienty, které je nutné průběžně vyhodnocovat. V tomto případě je nejčastěji používán systém porovnávání stanovených hodnot (targetů) KPI ukazatelů a hodnot skutečných. Srovnáním těchto hodnot získává call centrum výsledky dvou typů, a to splněno nebo nesplněno.

Pro účely přehlednějšího a hlubšího hodnocení práce call center mohou být použity metody statistického hodnocení projektů (např. průměry, variační rozpětí, indexy apod.). Pomocí těchto metod je možné zhodnotit úspěšnost jednotlivých projektů v dosahování stanovených cílových hodnot daných KPI ukazatelů, včetně jejich průběhu v čase a KPI ukazatele navzájem mezi sebou. V případě, že společnost disponuje časovým vývojem KPI ukazatelů, je možné predikovat hodnoty, které by měly pravděpodobně následovat. Aplikací těchto metod je možné odhalit příčiny neplnění stanovených hodnot KPI ukazatelů a také navržení případných opravných řešení vzniklých nežádoucích situací.

Společnost Teleperformance se řadí mezi přední poskytovatele služeb call centra na českém i slovenském trhu. Velmi si zakládá na stanovených hodnotách (integrita, respekt, profesionalita, inovace a commitment). Na území České republiky má společnost Teleperformance ČR sídlo v Pardubicích.

Na příkladu tohoto call centra budou zhodnoceny využívané metody hodnocení telemarketingových projektů. Předpokladem pro účelnost jejich zpracování jsou především nesplněné cílové hodnoty jednotlivých KPI ukazatelů. Zjištění poměru cílových hodnot KPI ukazatelů splněných a nesplněných, může být pro společnost jasným a srozumitelným zdrojem dat pro úpravy a opatření s cílem zvýšení jejich úspěšnosti.

Na základě užití vybraných metod statistického hodnocení telemarketingových projektů je možné zvýšit efektivitu zpracování průběžných výsledků projektů a především snížit možné ztráty. K celkovému efektu výsledků je nutné, aby společnost vybrané statistické metody zařadila do systémů hodnocení projektů.

Cílem této práce je posouzení systému hodnocení telemarketingových projektů v call centru Teleperformance ČR a navržení možnosti zlepšení dosavadního statistického hodnocení projektů, zavedením vybraných statistických metod. Aplikace těchto metod by měla vést ke snížení podílu nesplněných cílových hodnot KPI ukazatelů a finančním úsporám.

1 TEORETICKÉ ASPEKTY HODNOCENÍ PROJEKTŮ

V úvodu této kapitoly se nachází obecný popis a charakteristika call centra. Je zde rozebráno jeho rozdělení, velikost, přednosti, personální stránka, komunikace apod. S tím související telemarketing je rozdělen na aktivní a pasivní. Obě tyto kategorie jsou jednotlivě popsány, včetně navazujících specifických forem telefonních hovorů. Poslední podkapitola se týká statistických metod hodnocení. Jsou zde přehledně rozděleny a charakterizovány jednotlivé metody statistického hodnocení jednorozměrných statistických souborů.

1.1 CALL CENTRUM

Call centrum je bráno jako organizační jednotka sloužící k hromadnému zpracování příchozích a odchozích hovorů, kde větší počet osob vyřizuje telefonické dotazy klientů, realizuje transakce, požadavky a zároveň může oslovovat klienty s nabídkou různých produktů a služeb. Bývá ve většině případů prvním nejbližším kontaktem potenciálního zákazníka se společností. V dnešní době potřebují společnosti stále častěji se svými klienty komunikovat prostřednictvím telekomunikačních prostředků (internet, fax, telefon), a proto se zřizují klientská centra, která se specializují na komunikaci s klientem. Ta můžeme rozdělit na:

- interní call centrum
- externí call centrum [1 , str. 27]

Interní call centrum je v organizaci společnosti jeho pevnou součástí, která zpravidla zajišťuje zpracování telefonních hovorů pouze pro potřeby společnosti. Díky tomu je zde upravená jejich kapacita a technické parametry. Počet pracovníků oddělení klientského centra bude nízký a technické zázemí nebude příliš rozsáhlé. To by na kvalitu call centra nemělo mít vliv, ale jejich začlenění a vzájemné propojení do systému komunikace s klienty ano. Naopak externí call centrum působí jako samostatná společnost, která své služby nabízí třetím osobám formou tzv. outsourcingu. Služeb formou outsourcingu využívají společnosti především za účelem snižování firemních nákladů. Zákazník v podstatě nemusí vůbec poznat, že se jedná o poskytování služeb formou outsourcingu, a to především díky zachování kvality jejich služeb.

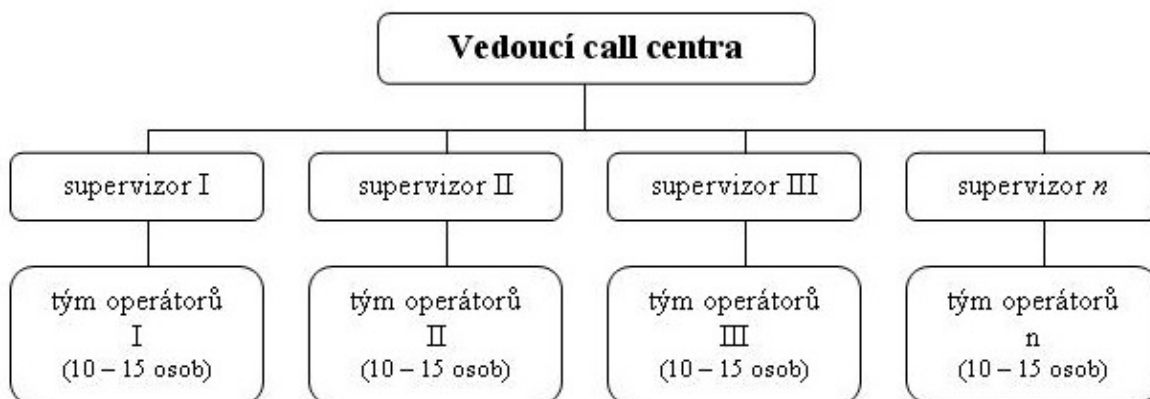
Pokud se některá firma rozhodne pro zřízení takového call centra, měla by vědět, jaké jsou hlavní požadavky na dobře fungující a kvalitní centrum. Především je to vysoká kvalita služeb, efektivita provozu a s tím spojené nízké provozní náklady, individuální přístup ke klientům a vysoká flexibilita z hlediska realizace projektů a kampaní. Velmi důležité je zajištění jednotné firemní kultury celé společnosti. [1 , str. 17]

Mezi přednosti call centra patří např.:

- efektivní komunikace se zákazníkem a zlepšení image firmy,
- eliminace opožděných odpovědí a zamezení ztrát zákaznického dotazu (pružná a rychlá reakce společnosti na podněty),
- zvýšení počtu klientů pomocí zrychlené komunikace (tel., e-mail, sms, fax, pošta),
- cílené oslovování klientů s nabídkami nových produktů a služeb,
- zcela kontrolovaný proces komunikace se zákazníky (zaznamenávání a možnosti následných analýz),
- centralizovaná komunikace se zákazníky. [1 , str. 17]

Velikost call centra je odhadována podle očekávaného objemu transakcí (dle provozního modelu celého call centra). V tomto modelu je určena struktura organizace (specializované a univerzální týmy), samotné provozní hodiny call centra, plánování směn a model pracovní doby agentů. Objem transakcí může být určen podle počtu jednotlivých transakcí nebo jejich sezónnosti. Doba trvání jedné transakce je charakterizována průměrnou dobou hovoru, průměrné doby zpracování informace, průměrné doby vyřízení požadavku a průměrnou dobou zpětného kontaktu se zákazníkem. Role samotného call centra je určována nejrůznějšími faktory. Mezi nejdůležitější můžeme zařadit následující:

- jaké aktivity bude call centrum zabezpečovat (příchozí a odchozí hovory, obsluha zákazníků, dispečink, vymáhání pohledávek, technická podpora a retence),
- úroveň služeb požadovaná zákazníky,
- které segmenty zákazníků bude call centrum obsluhovat,
- vztah mezi call centrem a ostatními zákaznickými kanály,
- procesní a organizační rozhraní call centra a zbytku firmy. [1 , str. 18, 19]



Obr. č. 1: Příklad schématu malého externího call centra poskytující outsourcing
Zdroj: [1, str. 28]

Největší konkurenční výhodou pro call centra jsou jejich zaměstnanci, kteří jsou pro tuto práci vhodně vyškoleni a odvádějí svou práci na nejvyšší možné úrovni. Proto lze jako jeho základní pilíře označit organizaci, pracovníky a technické vybavení. V případě organizace je důležité, aby všechny procesy v call centru byly sjednoceny za účelem plnění celopodnikových cílů. Pro vhodnou optimalizaci těchto procesů je vyžadován zkušený manažer, který bude dohlížet na efektivní organizování projektů. Například při přípravě nových projektů je hlavní správný výběr a školení operátorů, volba vhodné telekomunikační technologie atd. Samozřejmě ani dosud běžící projekty nesmí být zanedbávány (kontrola kvality, analýzy, zhodnocení statistických údajů atd.). [1 , str. 21, 22]

Otázka pracovníků bude více rozpracována v samostatné kapitole 1.1. Mezi technické vybavení call centra lze zařadit:

- technologie (výpočetní technika, pobočková ústředna),
- hlasový systém,
- telekomunikační přístup (jednotné připojení k internetu a telefonní síť),
- systém zpětného kontaktu (call back systémy),
- nahrávací zařízení,
- interní informační systémy,
- CRM, zákaznické systémy,
- dohled nad provozem (monitoring). [1 , str. 21]

Ve větších kontaktních centrech může být technické vybavení rozšířeno např. o hlasové automaty, sofistikované reportingové systémy a automatizaci prodejních nástrojů pro rychlou aktuální nabídku atd. Charakter celého call centra se mění spolu s vývojem interních (provoz call centra: přijetí, administrace, předání, směrování hovorů atd.) i externích (napříč celým podnikem: přijetí objednávky, marketingové a prodejní kampaně, vyřizování dotazu atd.) procesů. Provoz call centra je ovlivňován celou řadou parametrů kvantitativních, které mají vliv na celkovou efektivitu call centra (počty zpracovaných hovorů, využití pracovní doby, úspěšnost provedených činností) i kvalitativních, které slouží k posuzování úrovně kvality poskytovaných služeb a k identifikaci slabých míst (úroveň komunikace, efektivní využívání prodejních příležitostí a odborné znalosti). Je nutné, aby parametry a cíle call centra byly přesně vytyčeny. Pokud by tomu tak nebylo, mohla by mít jednotlivá oddělení i samotní pracovníci mezi sebou potíže s komunikací a plnění svých pracovních úkolů. Proto je nutné předcházet chybám v podniku, ke kterým by mohlo docházet. [1 , str. 22, 23, 25]

Spokojenost zákazníků a jejich názory na kvalitu poskytovaných služeb call centra mohou být měřeny několika způsoby:

- zákaznická spokojenost měřená metodikou CATI telefonického dotazování (Computer Assisted Telephone Interview),
- zákaznická spokojenost měřená s podporou automatizovaných IVR scénářů CSF (Customer Satisfaction Feedback),
- sledování spokojenosti zákazníků,
- monitorování interní kvality,
- ad hoc průzkumy atd. [1 , str. 24]

Spokojenost podniku s jejich poskytovanými službami si podnik může zjišťovat např. pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI = Key Performance Indicator), mezi které se řadí např.: průměrná délka hovoru, počet operátorů na lince apod.

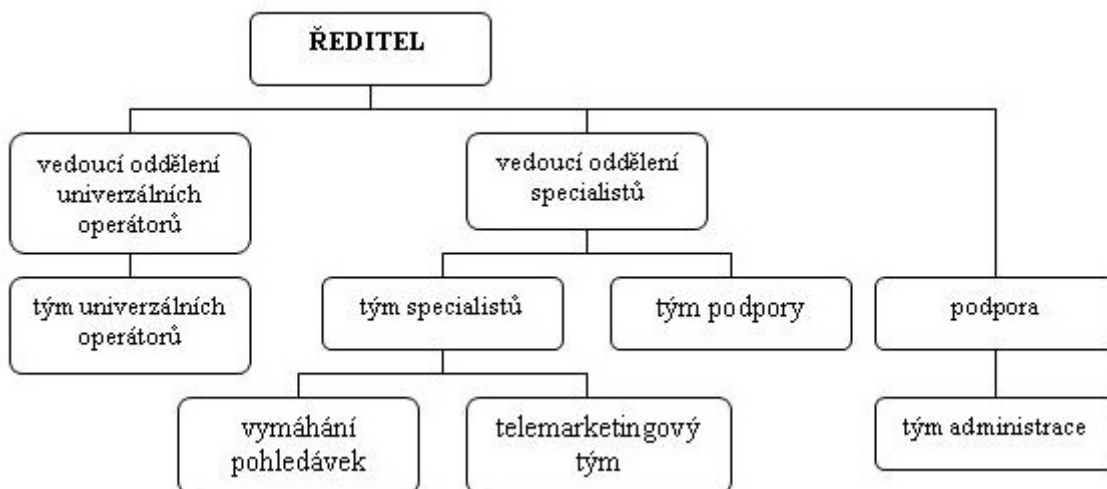
1.1.1 Personální stránka

Největší konkurenční výhodou call centra jsou jeho zaměstnanci. Nemělo by se jednat o kvantitu, ale především o kvalitu. Úspěch call centra je tak přímo ovlivněn lidskými zdroji, kterými podnik disponuje. Z toho důvodu by měli být vybráni pouze ti uchazeči o zaměstnání, kteří vyhovují nejen stanoveným požadavkům pro přijetí, ale budou i schopni navyšovat konkurenceschopnost podniku. Dalo by se říci, že call centrum je postaveno na lidech, kteří komunikují přímo se zákazníky (telefonní operátoři), ale bez osob usměrňující zaměstnance, projekty a chod celého podniku (teamleadři, IT pracovníci, osoby v managementu atd.), by podnik nemohl fungovat správně. Proto je důležité tyto pracovní pozice rozdělovat a nesnažit se zvládnout vše sám. Pokud budou pracovníci správně a efektivně rozdělení, jak na horizontální, tak i na vertikální úrovni, je možné dosáhnout výborných výsledků s minimem vynaložených nákladů.

Každé call centrum si volí trochu jinou strukturu personálního složení a tak není dobře možné stanovit jeho obecnou strukturu. V literatuře se objevují personální rozdělení jako následující:

- pozice vedoucího (manažer call centra nebo vedoucí týmu či projektu),
- zaměstnanci a odborné pozice (operátoři, počítačová odborníci, odborníci na telekomunikační techniku, supervizoři),
- ostatní funkce (weboví operátoři, školitelé, koučové a lidé na další zpracování objednávek). [1 , str. 33]

Operátoři by měli poskytovat kvalitní služby zákazníkům. Supervizoři a teamleadři musí zajistit, aby jejich tým podával požadovaný výkon. Manažer by měl řídit call centrum s určitým nadhledem a brát v potaz veškeré změny ve vnitřním i vnějším prostředí. Příklad struktury call centra znázorňuje obrázek č. 2. [1 , str. 33]



Obr. č. 2: Možná struktura call centra
Zdroj: [1, str. 32]

Ve vedení call centra většinou stojí buď ředitel, manažer call centra nebo vedoucí call centra. Takový manažer by měl mít dlouholeté zkušenosti s vedoucí pozicí, dobrou znalost výpočetní a telekomunikační techniky, velmi dobré motivační dovednosti, schopnost vedení jak zaměstnanců, tak i celých projektů apod. Je ovšem rozdíl, když to má být manažer call centra velkého rozsahu, kde řídí kolem 300 osob a malého call centra, kde je jako vedoucí projektu s pěti podřízenými. Dobrý manažer by měl mít především motivaci sám v sobě, aby byl schopen se stále více rozvíjet a přinášet tak nové možnosti pro podnik i pro své klienty. Při vedení call centra má manažer čtyři základní úkoly:

- plánování,
- organizování,
- vedení,
- kontrola,
- personalistika. [1 , str. 41]

Otázka managementu v call centru bude více rozebrána v podkapitole 1.1.2. Na úrovni středního managementu se nacházejí vedoucí týmů a projektů (teamleadři a supervizoři). [1 , str. 33, 35]

Specialistu, který monitoruje kvalitu hovorů, úroveň písemné komunikace, stanovuje individuální pořadí úspěšnosti jednotlivců i celých týmů a zabezpečuje zpětnou vazbu, nazýváme supervizor. Měl by být nositelem a komunikátorem změn, spojovacím článkem vedení s operátory, kontrolním prvkem, pomocnou rukou operátorů a zároveň jejich trenérem.. Většina klientů telefonujících do podniku se setkává nejdříve s telefonními operátory, kteří jsou tzv. vstupní bránou do společnosti. Operátor může být buď univerzální, který poskytuje všeobecné informace, a nebo specialista, který je schopen odpovědět klientovi na dotazy odbornějšího rázu. Většinou pracují na pozicích telefonních operátorů mladí lidé s průměrným věkem 22 let. Pro práci operátora by měli mít dobré organizační a rozhodovací schopnosti, asertivní chování a sebeovládání, dále by měli být flexibilní, diskrétní a loajální vůči společnosti. Dobrý telefonní operátor by měl disponovat:

- komunikačními dovednostmi (aktivní naslouchání, dobré vyjadřovací schopnosti atd.),
- odbornými znalostmi (znalost společnosti, výrobků a služeb, přehled o konkurenci, znalost práce na PC, informovanost o novinkách v podniku atd.), sociální kompetencí (empatie, iniciativa, tvořivost, týmová práce, odolnost vůči stresu atd.). [1 , str. 33, 35]

Výběr pracovníků do call centra

Pracovní pozici v call centrum může zájemce získat na základě absolvování výběrového řízení, přeřazením z jiného oddělení, na základě výběru personální agentury nebo pomocí outsourcingové firmy. Do pozic na vyšším stupni řízení (např. manažeři, teamleadři a supervizoři) jsou osoby jmenovány nebo také přeřazovány z jiných oddělení. Cílem výběrového řízení je rozpoznat okruh nejvhodnějších adeptů na volnou pracovní pozici a dle stanovených kritérií ji obsadit. Tato kritéria si společnost musí specifikovat ještě před zahájením výběrového řízení. Mohou to být požadavky na odbornou způsobilost, doklady o studiu a předchozích zaměstnáních, žádoucí rysy uchazečů apod. Samotné výběrové řízení je velmi náročné jak na čas, tak i na personální obsazení. A proto je vhodné postupovat dle stanovené struktury výběrového řízení, která by měla být následující:

- 1) analýza životopisů – dochází k eliminaci uchazečů, kteří nesplňují stanovená kritéria,
- 2) telefonický screening – vyloučení uchazečů, kteří nesouhlasí s pracovními podmínkami volné pozice,
- 3) výběrové interview a řešení modelových situací – podrobné posouzení vhodnosti uchazečů na volnou pracovní pozici,
- 4) oznámení rozhodnutí – rozdělení uchazečů do kategorií (doporučen, doporučen s výhradou, nedoporučen, doporučen na jinou pracovní pozici) [1 , str. 140, 141]

Management v call centru

Práce v call centru může být fyzicky i psychicky velmi náročná a proto je důležité, aby manažer uměl správně vést druhé lidi, zároveň jim naslouchal, motivoval je k lepším pracovním výsledkům a dokázal je úměrným způsobem odměňovat. Z výzkumů vyplývá, že hlavními motivátory je schopný vedoucí a dobrý tým. Naopak neshody s vedoucím týmu jsou nejčastějším důvodem odchodu zaměstnance. Mezi základní motivátory můžeme zařadit charakter práce, osobní motivátory, atmosféra na pracovišti a styl vedení manažera. Pro účinné podporování a motivování spolupracovníků by měl manažer dodržovat následující zásady:

- vyžadovat od sebe více, než ode mě očekávají druzí (vysoké nároky, být cílevědomý, rozhodný, kompetentní, sebevědomý a především jít příkladem),
- požadovat od svých zaměstnanců více než kdokoli jiný (vedoucí dobře ví, jaké jsou možnosti jeho týmu a na základě toho na ně klade vyšší nároky, aby byli motivováni),
- chránit zaměstnance před strachem (umět se postavit za svého zaměstnance, přiznat chybu, nechat projevit pracovníkův vlastní názor a dát mu pocit jistoty a bezpečí),
- projevit zájem o zaměstnance a umět jej pochválit. [1 , str. 152, 154, 155]

Cílem odměňování je především vzbuzení zájmu o práci, stabilizace stávajících pracovníků a přesvědčení zaměstnance o tom, že za dobře odvedenou práci bude odměněn.

V praxi se k odměňování práce zaměstnanců nejčastěji používá:

- mzda (výkonová, tarifní),
- ostatní formy peněžní odměny (podíly na zisku, prémie, bonusy, mimořádné odměny, tzv. třinácté platy atd.),
- kvalifikační růst zaměstnance (studium, uvolnění na zkoušky),
- zaměstnanecké výhody (rekreace, masáže),
- uznání a pochvaly (certifikáty, diplomy),
- vzdělání prostřednictvím organizací (semináře, kurzy),
- vybavení na pracovišti (kvalitní pracovní nábytek a příslušenství). [1 , str. 157, 158]

Je důležité, aby nově přijatý pracovník nebyl tzv. ponechán osudu, ale manažer se zasloužil o podporu jeho rychlého začlenění do kolektivu a povědomí celého podniku. Vedoucí či manažer pracovníka ho musí seznámit s náplní a povinnostmi, které vyplývají z jeho pracovní pozice. Dále by měl mít nový pracovník možnost si celý podnik pečlivě prohlédnout, seznámit se s hlavními vedoucími a blízkými spolupracovníky. [1 , str. 163, 164]

Kontrola kvality poskytovaných služeb (podřízených) je ve většině call center zajišťována vedoucími teamleadry a supervizory, nezávislým týmem supervizorů, kteří hovory hodnotí nesystematicky (nahodile). Ve větších call centrech je tato funkce zajišťována týmem hodnotitelů, kteří používají kombinovaného způsobu hodnocení.
[1 , str. 163, 164]

1.1.2 Komunikace v call centru

Významnou konkurenční výhodou call center je právě komunikace, která je také jedním ze základních pilířů telemarketingu. Mezi základní komunikační nástroje patří komunikace:

- verbální – mluvená a psaná forma (vyjadřovací styly: slabý, silný a střední; specifické kategorie slov: pozitivní a negativní, cizí a odborné výrazy, superlativy, zdrobněliny a extrémní slova, používání přívlastků),
- neverbální – řeč těla (při komunikaci s klientem nevyužitelná),
- vokální (souhrn hlasových prostředků typických pro každou osobu, jako např. hlasitost, rychlost, intonace, artikulace, plynulost a stabilita komunikace),
- naslouchání (především aktivní naslouchání = udržování pozornosti, citlivé vnímání a obohacování hovoru o doplňující a upřesňující dotazy od operátora),
- otázky (otevřené, uzavřené, alternativní, sugestivní, kontrolní, řečnické a protiotázky).

[1 , str. 45-57]

Mezi nejčastější chyby operátora ve verbální a vokální komunikaci patří např.:

- neoslovení klienta jménem a neužití zdvořilostních formulací,
- špatná artikulace a intonace,
- hlasitý nebo tichý hovor,
- nízká nebo vysoká úroveň rychlosti řeči,
- nevhodná slovní zásoba, nespisovná čeština,
- monology, absence reflexe, ignorování námitek. [1 , str. 58]

1.2 TELEMARKETING

Telemarketing je jednou z distribučních cest přímého marketingu, který používá jednoho nebo více médií k uskutečnění transakce z jakéhokoliv místa a k dosažení měřitelné odezvy zákazníků. Jde o přímé nabízení produktů a služeb zákazníkům bez zprostředkovatele. Přímý marketing umožňuje porovnávání produktů a přesné zacílení nabídek včetně následného měření nabídek. Dnes je telemarketing brán jako běžná součást života moderního člověka, který neustále hledá možnosti, jak ušetřit čas a usnadnit si průběh každého dne. V podnicích telemarketing umožňuje zrychlení komunikace s klienty, možnost přestavení aktuální nabídky klientům a zároveň zjištění potřeb, přání a připomínek svých klientů. [2, str. 65 ; 3]

První z hlavních uživatelů telemarketingu byla v 60. letech Ford Motor Company, která uskutečnila 20 miliónů telefonických hovorů, aby propagovala svůj automobil. Zákazníkem telemarketingu se stal dokonce i americký Úřad pro sčítání lidu. Techniky telemarketingu se stávají čím dál více účinnějšími. Můžeme ho brát jako celkový souhrn veškerých příchozích (pasivních) i odchozích (aktivních) telefonických hovorů. Někdy mohou operátoři vykonávat oba dva druhy telefonních hovorů. Pokud operátoři část své pracovní doby používají aktivní telemarketing a zbylý čas vyřizují příchozí hovory, nazýváme jej odděleným mixem telemarketingu. Pokud operátoři zpracovávají příchozí hovory a ve volných časových úsecích používají aktivní telemarketing, nazýváme jej přímým mixem telemarketingu. Srovnání výhod a nevýhod všech výše zmíněných druhů telemarketingu (aktivní, pasivní, oddělený mix a přímý mix) je zobrazeno v tabulce č. 1. K tomu, aby byly telefonní hovory správně prováděné a úspěšné, je možné využít obecných zásad úspěšného obchodního rozhovoru:

- znalost cíle telemarketingové kampaně a dostatečná příprava (znalost produktu atd.),
- schopnost upoutat pozornost, budovat vztah, posilovat sympatie a důvěru,
- správné emoční naladění, odhadnout míru tlaku, překonat námítky a záminky,
- vzbudit zájem a vyvolat potřebu, motivovat a argumentovat přínosy,
- zachytit nákupní signály, empaticky naslouchat klientovi a přizpůsobit komunikaci,
- průběžně ověřovat postoj klienta,
- shrnout informace, ověřit fakta, dokončit rozhovor a uzavřít dohodu,
- provést analýzu rozhovoru,
- provést administrativu a evidenci dat,
- zajistit předání obchodního případu. [1, 63; 4, str. 469]

Tab. č. 1: Výhody a nevýhody jednotlivých typů telefonních hovorů

Telemarketing	VÝHODY	NEVÝHODY
Aktivní	<ul style="list-style-type: none"> • cílená skupina s požadovanými vlastnostmi a schopnostmi, • kratší a jednodušší školení, • nižší počet operátorů, • kvalitnější prodej prostřednictvím specialistů, • jednoduchý systém odměňování. 	<ul style="list-style-type: none"> • skupina operátorů je oddělená, • úzce zaměřený prodej, • neznalost navazujících procesů, • znalost pouze vlastního produktu, • nevyužitelnost operátorů v době špiček příchozích hovorů.
Pasivní	<ul style="list-style-type: none"> • snadnější výběr operátorů, • výborná znalost produktu, služby a procesu, • operátor je specialistou na produkt. 	<ul style="list-style-type: none"> • skupina operátorů je oddělená, • ne každý operátor má schopnosti pro prodej, • operátor není vždy plně vytížen, • některé nelze využít univerzálně.
Oddělený a přímý mix	<ul style="list-style-type: none"> • operátor je vhodný pro vykonávání obou typů hovorů, • operátoři jsou obeznámeni s produkty, • práce operátora je pestřejší, • pokrývají špičky v příchozích hovorech. 	<ul style="list-style-type: none"> • ne každý operátor je vhodným typem pro mix hovorů, • střídání hovoru je pro operátora velmi náročné, • ve většině nejnižší úroveň kvality prodeje, • složitý systém odměňování, • náročný management provozu.

Zdroj: [1, str. 63]

1.2.1 Aktivní telemarketing

Aktivní telemarketing (proaktivní; outbound) je charakterizován nabízením produktů a služeb po telefonu. Operátoři oslovují vybrané klienty s nabídkou informací o produktech a službách podniku nebo mohou sjednávat schůzky obchodníkům. Hlavním úkolem operátorů je kontaktování předem vybrané skupiny zákazníků, kde cílem hovorů je:

- průzkum trhu a aktualizace databází,
- vyplnění dotazníků na základě zodpovězených otázek,
- zjišťování potřeb a spokojenosti zákazníků,
- záznamy reakcí na reklamní kampaně. [1, str. 29]

Před započítím nového projektu aktivního telemarketingu je důležité, aby klient zcela jasně definoval účel projektu a stanovil co je povinné, doporučené, nevhodné a zakázané klientům telefonicky sdělovat. Úspěšnost v aktivním telemarketingu je ovlivněna především:

- dobrou organizací celé kampaně a konkurenceschopný produkt,
- kvalitní databází klientů, zpětnou vazbou a rychlou aplikací změn,
- osobností operátora (jeho komunikačních a obchodních dovedností, znalostí a argumentační přípravou). [1, str. 79,]

1.2.2 Pasivní telemarketing

Pasivní telemarketing (reaktivní; inbound) je zpracovávání příchozích telefonních hovorů, které provádějí telefonní operátoři. Příchozí telefonní hovor má dvě základní části. První část slouží k zjišťování důvodu volání zákazníka a v druhé části operátoři řeší situaci (reagují, informují a zodpovídají dotazy). Hovor probíhá podle následujícího postupu:

1. příprava (připravené podklady, pero, záznamové karty, poznámkový blok atd.),
2. úvod (uvítání zákazníka, představení společnosti, operátora apod.),
3. hlavní část (analýza potřeb, nabídka řešení a prezentace, námitky a argumentace),
4. závěr a shrnutí (shrnutí informací, rekapitulace dohodnutého a nazovení pozitivního dojmu z celého hovoru, rozloučení),
5. následné kroky (analýza jednání, dodání požadovaných materiálů a smluv, kontrola plnění). [1, str. 66-75]

Ve většině call center jsou klienti uvítání pomocí automatické nahrávky IVR (Interactive Voice Response). Pasivní telemarketing může být využíván např. jako:

- infolinky a help line,
- objednávky propagačních materiálů, reklamace a stížnosti,
- soutěže,
- příjem faxů a fax on demand (fax na vyžádání). [1, str. 29]

1.2.3 Specifické formy telefonních hovorů

Odlišují se od běžných telefonních hovorů a můžeme mezi ně zařadit např. Welcome calls, Follow-up hovory (následná péče o klienta), Retention calls, krizové hovory a komunikaci s médii. Cílem Welcome calls je zákazníka přivítat v podniku a seznámit ho s důležitými body jejich budoucí spolupráce (nejčastěji v bankách pro seznámení klienta s novou službou). Je založen na budování vztahu mezi klientem a podnikem. Follow-up hovory slouží k prohlubování vztahu s klienty. Na českém trhu nejsou příliš používané. Jde o zjišťování spokojenosti klienta s jejich produktem či službami a nabídku pomoci. Cílem hovorů Retention calls je vrátit klienta zpět do podniku. Nепropracovanější systém těchto hovorů mají pojišťovny a mobilní operátoři. Krizové hovory se odehrávají s klienty, kteří se ocitli v závažné životní situaci, jsou vystaveni velkému tlaku a stresu. Proto je nutné, aby se operátoři vžili do situace. Komunikaci s médii by v každém případě měla provádět pověřená osoba. Interní informace podniku (např. počty a jména klientů) nesmějí být poskytovány. Komunikace musí být na vysoké úrovni, zcela profesionální a příjemná. [1, str. 114-119]

1.3 METODY STATISTICKÉHO HODNOCENÍ

Statistika se zabývá zkoumáním jevů vyskytujících se ve velkém množství (tzv. hromadné jevy). Dále se statistika zabývá číselným vyjadřováním zkoumaných skutečností. Jevy, které nemají charakter hromadných jevů (tzv. neopakovatelné – jedinečné jevy), do svého zkoumání statistika nezahrnuje. Praktická činnost ve statistice spočívá ve sběru, zpracování a rozboru statistických údajů. Při statistických analýzách projektů se převážně používají nejjednodušší metody a charakteristiky statistických souborů (třídění, průměry a základní typy indexů). [7, str. 4]

Elementární prvek statistického souboru, na kterém se pozorují vlastnosti, se nazývá statistická jednotka. Vlastnosti těchto jednotek vyjadřují statistické znaky, které mohou být kvantitativní (lze je vyjádřit číselně) a kvalitativní (lze je vyjádřit slovně). Množina všech zkoumaných statistických jednotek je statistický soubor. Základní statistický soubor obsahuje všechny statistické jednotky, tak jak jsou vymezeny z cíle statistického šetření (většinou velmi rozsáhlé). Výběrový statistický soubor vzniká tak, že ze základního souboru jsou vybrány některé statistické jednotky tak, aby takto získaný statistický soubor reprezentoval základní soubor. [5, str. 9]

Při statistickém zkoumání se musí dbát na přehlednost a správnou formu předkládání výsledků. Vedle slovního popisu se údaje prezentují především formou statistických tabulek a grafů. Existují statistické tabulky rozdělení četností (podává informaci o počtu výskytu jednotlivých variant znaku v souboru) a intervalové rozdělení četností (podává informaci o počtu výskytu jednotlivých variant znaku v souboru ve zvolených intervalech). Tyto intervaly rozdělují variační rozpětí souboru R (rozdíl mezi maximální a minimální zjištěnou hodnotou znaku). Postup sestavení tabulky intervalového rozdělení četností je následující:

1. stanovení počtu intervalů (teoreticky nebo empiricky),
 - teoreticky = na základě vzorce:

$$k = 1,33 + \log n; \quad n \dots \text{rozsah statistického souboru} \quad [7]$$

2. stanovení mezí (nesmí docházet k vícenásobnému započítání meze intervalu),
3. středy intervalů (reprezentují číselné znaky v intervalu). [5, str. 15; 6, str. 18, 20]

Pro lepší zhodnocení intenzity určitých znaků v souboru a srovnávání znaků mezi různými soubory je vhodné využívat rozdělení relativní četnosti. Ta je definována jako podíl četnosti i -té obměny znaku (n_i) a celkového rozsahu souboru (n):

$$r_i = \frac{n_i}{n}; \quad r_i \dots \text{je relativní četnost} \quad [5]$$

Statistické grafy dávají rychlou a přehlednou představu o charakteristických rysech a tendencích analyzovaných jevů. Grafy se dle konstrukce dělí do těchto skupin:

- spojnicové (polygony) a sloupkové (histogramy) grafy,
- bodové grafy,
- výsečové grafy. [6, str. 21, 24, 25]

Polygon zobrazuje prosté rozdělení četností. Výsledkem polygonu je lomený graf, který vznikne tak, že se v pravoúhlém souřadném systému spojí úsečkami body o souřadnicích (x_i, n_i) , $i = 1, 2, \dots, k$, kde x_i jsou hodnoty znaku a n_i jim odpovídající absolutní četnosti. Nahrazením absolutních četností relativními vznikne polygon relativních četností. Histogram vyjadřuje intervalové rozdělení četností. Jedná se o sloupkový graf tvořený pravidelnými rovnoběžníky se základnami délky zvolených intervalů a jejichž výšky mají velikost příslušných četností (absolutní, relativní). Bodové grafy slouží ke znázornění závislosti mezi dvěma kvantitativními znaky (znázornění průběhu řasové řady). Výsečové grafy jsou vhodné pro vyjádření struktury variant statistického znaku. Relativní četnosti variant znaku jsou znázorněny pomocí výsečí kruhu. [6, str. 21–25]

1.3.1 Základní druhy statistických charakteristik

Zpravidla je potřebné zjistit, jak se navzájem odlišují jednotlivé prvky statistického souboru, zda soubor není ovlivněn nějakými extrémními prvky, jestli je homogenní atd. Pro tyto účely vytvořila statistika řadu metod a měr, ke kterým patří zejména:

- míry polohy – udávají, ve kterých oblastech číselné osy dochází k nakupení hodnot sledovaného znaku (průměry, střední hodnoty apod.),
- míry variability – informují o rozptýlení hodnot na číselné ose. [5, str. 39]

Velký podíl statistických charakteristik je založen na tzv. momentových charakteristikách. Ty jsou závislé na všech prvcích souboru (na hodnotách všech statistických jednotek). Ostatní vycházejí pouze z vybraných prvků zpracovávaných souborů. Členění základních charakteristik jednorozměrného rozdělení je uvedeno v následující tabulce č. 2. [5, str. 39]

Tab. č. 2: Základní charakteristiky jednorozměrného rozdělení [5]

Charakteristiky	Míry polohy	Míry variability
Momentové	průměry (střední hodnoty)	rozptyl směrodatná odchylka
Ostatní	medián modus	variační rozpětí

Zdroj: [5]

Míry polohy

Míru polohy lze považovat za základní vlastnost rozdělení. Stěžejními jsou zde střední hodnoty, jako jednoduché číselné charakteristiky, pomocí nichž je možné nahradit a zobecnit hodnoty souboru. Výpočet střední hodnoty ze všech jednotek statistického souboru se nazývá průměr. Mezi nejznámější průměry se řadí:

- a) aritmetický průměr,
- b) harmonický průměr,
- c) geometrický průměr,
- d) kvadratický průměr. [6, str. 29]

Všechny tyto průměry se ještě jednotlivě dělí na prosté a vážené. Pokud četnosti n_1, n_2, \dots, n_k udávají váhu (důležitost), která je přisuzována jednotlivým variantám znaku x_1, x_2, \dots, x_k , jedná se o vážený průměr. V prostém průměru nejsou žádné takové váhy zohledňovány. Střední hodnoty, které jsou založeny jen na některých vybraných hodnotách souboru, jsou medián a modus. [6, str. 29]

ad a) aritmetický průměr

Je nejčastějším druhem průměru, který lze uplatnit téměř ve všech úlohách řešení statistiky. Hodí se pro soubory, kdy jsou jednotlivé naměřené hodnoty kolem průměru rozloženy alespoň přibližně souměrně. Prostý aritmetický průměr lze vypočítat dle následujícího vzorce:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad [6]$$

kde: x ... zjištěné hodnoty,

n ... celkový počet pozorování,

\bar{x} ... prostý aritmetický průměr.

ad b) harmonický průměr

Harmonický průměr hodnot (statistický soubor o rozsahu n pozorování x_1, x_2, \dots, x_n), je definován jako podíl počtu pozorování a součtu převrácených hodnot znaku. Tento průměr se hodí pro takové soubory, kde je výrazně vysoký podíl nízkých hodnot a zároveň se zde vyskytují v malém počtu extrémně vysoké hodnoty.

Prostý harmonický průměr se vypočte dle vzorce:

$$\bar{x}_h = \frac{n}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{x_i}} \quad [6]$$

kde: x ... zjištěné hodnoty,
 n ... počet pozorování,
 \bar{x}_h ... prostý harmonický průměr.

ad c) geometrický průměr

Je-li rozsah statistického souboru n pozorování x_1, x_2, \dots, x_n , lze pomocí n -té odmocniny ze součinu hodnot těchto znaků zjistit geometrický průměr. Je vhodný pro podobné případy souborů jako harmonický průměr, ale s menší mírou asymetrie. Prostý geometrický průměr se vypočítá dle vzorce:

$$\bar{x}_g = \sqrt[n]{x_1 \cdot x_2 \cdot \dots \cdot x_n} \quad [6]$$

kde: x ... zjištěné hodnoty,
 n ... počet pozorování,
 \bar{x}_g ... prostý geometrický průměr.

ad d) kvadratický průměr

Kvadratický průměr se hodí pro typy souborů s malým počtem nízkých hodnot a zároveň s velkým počtem vysokých hodnot. Jde o obrácený příklad užití harmonického průměru. V praxi se příliš nevyskytuje, snad jen v matematicko-statistických aplikacích. Vzorec pro prostý kvadratický průměr je následující:

$$\bar{x}_k = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n x_i^2}{n}} \quad [6]$$

kde: x ... zjištěné hodnoty,
 n ... počet pozorování,
 \bar{x}_k ... prostý kvadratický průměr.

V některých případech je nutné použít i jiné charakteristiky, než jsou průměry, a to z důvodu nedostačujících charakteristik typických hodnot souboru. Pro tyto případy jsou tu medián a modus. Medián, který se značí Me nebo \tilde{x} , je prostřední hodnota statistické jednotky ve statistické řadě uspořádané podle velikosti zkoumaného znaku. Je-li uspořádaná statistická řada $x_{(1)} \leq x_{(2)} \leq \dots \leq x_{(i)} \leq \dots x_{(n)}$, pak mediánem je prvek s pořadovým číslem (indexem) prostřední jednotky, dle vzorce:

$$\tilde{x} = x_{\left(\frac{n+1}{2}\right)} \quad [6]$$

kde: x ... zjištěné hodnoty,
 n ... celkový počet prvků,
 \tilde{x} ... medián.

Pokud je n liché, je mediánem konkrétní prvek. V případě sudého počtu prvků se jedná o mediánový interval (všechny hodnoty mezi dvěma prostředními prvky) nebo je jako medián označen jejich aritmetický průměr. [5, str. 47]

Modus, který se značí Mo nebo \hat{x} , je nejčastěji se vyskytující (nejčetnější) hodnota prvku. Je označován jako nejtypičtější hodnota statistického souboru. Lze jej vyčíslit jen v rozdělení četností. Když je tedy soubor roztríděn podle všech obměn znaku, je následné určení modu velmi jednoduché. [5, str. 50]

Míry variability

Po hlubší analýzy statistických souborů jsou střední hodnoty nedostačující a je potřeba znát další vlastnosti těchto souborů. Pro tyto účely slouží míry variability (kolísavosti, měnlivosti) jednotlivých prvků statistického souboru. Míry charakterizující měnlivost statistického souboru v absolutní velikosti se nazývají míry absolutní variability. Pokud jde o porovnávání variability dvou a více souborů, jejichž úrovně se výrazně liší nebo znaky jsou vyjádřeny v různých jednotkách, využívá se míry relativní variability. Do kategorie měr absolutní variability se řadí tyto charakteristiky:

- a) variační rozpětí,
- b) rozptyl,
- c) směrodatná odchylka. [7, str. 21]

Pro případy míry relativní variability se využívá především variační koeficient, který vliv úrovně nebo měrné jednotky vylučuje tím, že absolutní variabilitu dává do poměru s průměrem. [6, str. 42]

ad a) variační rozpětí

Jako nejjednodušší míra variability je označováno právě variační rozpětí, které je definováno jako rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou znaku. Vzorec pro jeho výpočet je následující:

$$R = x_{\max} - x_{\min} = x_{(n)} - x_{(1)} \quad [7]$$

kde: x_{\max} ; $x_{(n)}$... maximální hodnota znaku,

x_{\min} ; $x_{(1)}$... minimální hodnota znaku,

R ... variační rozpětí.

Mezi jeho přednosti patří snadnost, rychlost výpočtu a jednoduchá interpretace. Naopak nevýhodou bývá absence informací o všech prvcích souboru a reakce na extrémní hodnoty, které mohou být pouze nahodilé. V případě výskytu byť jediné extrémní hodnoty znaku, může variační rozpětí statistického souboru značně narůst. Také variabilita hodnot uvnitř tohoto rozpětí není známa. Největší využití nachází tato charakteristika ve statistické kontrole jakosti a v technice regulačních diagramů. [6, str. 35; 7, str. 21]

ad b) rozptyl

Rozptyl patří mezi takové míry variability, u kterých je velikost závislá na variabilitě všech hodnot statistického souboru. Měří současně variabilitu hodnot kolem aritmetického průměru a variabilitu vzájemných odchylek jednotlivých hodnot znaku. Rozptyl je definován jako průměr čtverců odchylek jednotlivých hodnot znaku od jejich aritmetického průměru. Rozptyl nelze interpretovat. Vzorec jeho výpočtu vypadá následovně:

$$S_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (\text{tento tvar lze jednoduše upravit})$$

$$S_x^2 = \frac{\sum x_i^2 - \bar{x} \sum x_i}{n} = \frac{\sum x_i^2}{n} - \left(\frac{\sum x_i}{n} \right)^2 = \overline{x^2} - \bar{x}^2 \quad [6]$$

kde: x ... zjištěné hodnoty,

n ... celkový počet prvků,

$\overline{x^2}$... průměr kvadrátů zjištěných hodnot,

\bar{x}^2 ... kvadrát průměrů zjištěných hodnot,

S_x^2 ... rozptyl.

ad c) směrodatná odchylka

Z důvodu, že je rozptyl uveden ve čtvercích použité měrné jednotky, se zavádí směrodatná odchylka, která se z rozptylu stává jeho kladnou odmocninou. Díky tomu má tato charakteristika variability stejnou jednotku jako sledovaný statistický znak, což je její velkou výhodou. Směrodatnou odchylku lze interpretovat, kdežto rozptyl takovou možnost neumožňuje. Jedná se o nejrozšířenější, nejdůležitější a nejužívanější míru variability, která je definována jako kvadratický průměr odchylek od aritmetického průměru. Lze ji vypočítat dle vzorce:

$$S_x = \sqrt{S_x^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad [6]$$

kde: x ... zjištěné hodnoty

n ... celkový počet prvků

\bar{x} ... aritmetický průměr

S_x^2 ... rozptyl

S_x ... směrodatná odchylka

Variační koeficient je definován jako poměr směrodatné odchylky a aritmetického průměru. Vzorec pro jeho výpočet je následující:

$$V_x = \frac{S_x}{\bar{x}} \quad [7]$$

kde: S_x ... směrodatná odchylka

\bar{x} ... aritmetický průměr

V_x ... variační koeficient

Variační koeficient je bezrozměrné číslo, jehož násobek ($\times 100$) udává variabilitu v procentech a konečné výsledky se pohybují v intervalu $(-\infty, +\infty)$. Variační koeficient vyšší než 50 % je ve většině případů znakem značné nesourodosti statistického souboru. [6, str. 42]

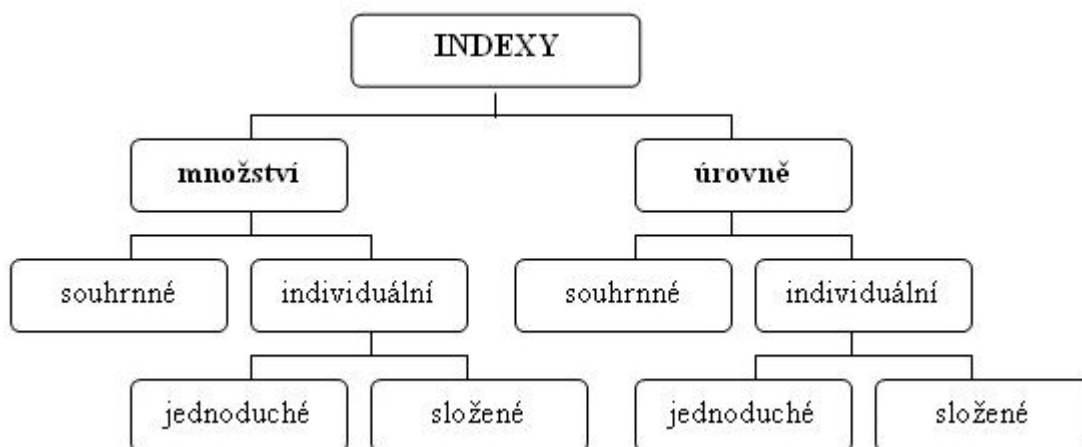
1.3.2 Statistické srovnávání jevů

Statistické srovnávání jevů je postaveno na komparaci statistických čísel. Umožňuje nám zjistit relativní a absolutní velikost daného ukazatele ve vztahu k hodnotě téhož ukazatele v jiné situaci. Předmětem srovnávání jsou určité jevy (ukazatele) vymezené jako věčné, prostorové a časové. [6, str. 346]

Výsledek srovnávání ukazuje kolikrát (o kolik) je hodnota určitého ukazatele v dané situaci menší nebo větší než hodnota téhož ukazatele v jiné situaci. V případě, že jsou hodnoty ukazatele dány do poměru (jejich podíl), je výsledkem kolikrát (o kolik %) je jedna hodnota ukazatele větší či menší než druhá. Pokud jsou hodnoty ukazatelů srovnávány rozdílem, je výsledkem o kolik jednotek je jedna hodnota ukazatele větší či menší než druhá. Podíl dvou hodnot téhož ukazatele se nazývá index. Rozdíl dvou hodnot téhož ukazatele se nazývá absolutní rozdíl, který udává o kolik měrných jednotek je hodnota menšence větší či menší než hodnota menšitele. Obě tyto míry rozdílnosti se vzájemně doplňují a jsou rovnocenné. Index je bezrozměrné číslo, které udává kolikrát je hodnota v čitateli větší či menší než hodnota ve jmenovateli. Indexy mohou být konstruovány jako:

- časové (srovnávání např. zisku daného podniku v roce x a v roce y),
- prostorové (srovnávání např. zisku podniku x a podniku y ve stanoveném roce),
- druhové (srovnávání např. zisku dosaženém při výrobě výrobku x a výrobku y daného podniku ve stanoveném roce). [6, str. 346, 347]

Indexy jsou rozděleny dle schématu na obrázku č. 3. Základní členění indexů vychází jednoznačně z typu ukazatele a jeho dynamiky, kterou se snaží charakterizovat. Pokud je typ sledovaného ukazatele extenzitní (absolutní; ukazatel množství), pak se jedná o indexy množství. V případě, že typ sledovaného ukazatele je intenzitní (relativní; ukazatel úrovně), jedná o indexy úrovně. Další úroveň členění se řídí podle stejnorodosti a nestejnorodosti ukazatele, kterou se snaží charakterizovat. Indexy nestejnorodých ukazatelů se nazývají souhrnné indexy. Indexy stejnorodých ukazatelů se nazývají individuální indexy. [6, str. 346, 347]



Obr. č. 3: Členění indexů

Zdroj: [6]

Individuální indexy se mohou dále dělit na indexy jednoduché a složené. Indexy, v nichž se neprovádí shrnování (údaje jedné statistické jednotky), jsou jednoduché indexy. Naopak tam, kde jsou dílčí hodnoty sledovaného ukazatele shrnovány (údaje souboru statistických jednotek), se nazývají souhrnné indexy. [5, str. 134]

Jednoduché individuální indexy se většinou vyskytují v delších časových řadách. Indexy mohou být počítané vždy k základu stejnému nebo proměnlivému. Bazické indexy mají stále stejný základ srovnání a vypočítají se dle vzorce:

$$I_{k/0} = \frac{q_1}{q_0}; \frac{q_2}{q_0}; \frac{q_3}{q_0} \quad [5]$$

kde: q_0 ... pevně stanovený základ srovnání,

q_i ... hodnota ukazatele,

$I_{k/0}$... bazický index.

Indexy řetězové srovnávají vždy dvě za sebou jedoucí hodnoty v časové řadě a dají se vypočítat dle vzorce:

$$I_{k/k-1} = \frac{q_1}{q_0}; \frac{q_2}{q_1}; \frac{q_3}{q_2} \quad [5]$$

kde: q_i ... hodnota ukazatele,

$I_{k/k-1}$... řetězový index.

Výsledkem bazických i řetězových indexů je hodnota, která udává, jak se hodnota ukazatele změnila (u bazických vzhledem k pevně stanovenému základu a u řetězových k hodnotě předchozího období). Pokud tato hodnota výjde vyšší než 1, jde o přírůstek hodnoty. Pokud tato hodnota výjde nižší než 1, jde o úbytek hodnoty. Pokud tato hodnota výjde rovna 1, hodnota se vůbec nezměnila.

V širším slova smyslu se k indexům časovým, prostorovým a druhovým může přidat index věcného srovnání, který se vypočítá dle vzorce:

$$I_{vs} = \frac{\text{plánovaná hodnota}}{\text{skutečná hodnota}} \quad [7]$$

kde: I_{vs} ... index věcného srovnání

U tohoto indexu je výsledkem hodnota, která udává do jaké míry je naplňována plánovaná hodnota. Čím více se výsledná hodnota blíží 0, tím lépe je plánovaná hodnota naplňována. V opačném případě, kdy je výsledná hodnota vyšší než 1, nedosahuje skutečná hodnota plánované. Pokud se výsledná hodnota rovná 1, je plánovaná a skutečná hodnota stejná.

2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO ZPŮSOBU HODNOCENÍ TELEMARKETINGOVÝCH PROJEKTŮ VE FIRMĚ TELEPERFORMANCE

V úvodu této kapitoly se nachází popis a charakteristika call centra Teleperformance Česká republika (dále jen Teleperformance), které je obchodní značkou společnosti Lion Teleservices CZ, a. s. pro služby integrovaného komunikačního centra. Dále je rozebrána analýza stávajícího stavu způsobu hodnocení telemarketingových projektů.

2.1 TELEPERFORMANCE ČESKÁ REPUBLIKA

Společnost Teleperformance byla založena v roce 1978 v Paříži Danielem Julienem. Call centrum Lion Teleservices CZ, s. r. o. bylo založeno v roce 1997 v Pardubicích a o dva roky později vzniklo Lion Teleservices SK, s. r. o. Jako akciová společnost vystupuje od roku 2000. Je jedním z předních poskytovatelů služeb call center, internetových služeb a CRM v České i Slovenské republice. Zajišťuje pro své klienty získávání a poskytování informací prostřednictvím dostupných komunikačních kanálů a moderního technického vybavení. [8]

Od roku 2004 je Teleperformance největším poskytovatelem služeb kontaktních center v Evropě a zároveň i ve světě. V současné době provozuje dvě call centra na území České republiky (Pardubice a Hradec Králové) a jedno na Slovensku (Žilina). Celková kapacita (CZ i SK) přesahuje 450 operátorských pracovišť. Celkové zastoupení společnosti Teleperformance ve světě, které je znázorněno na obr. č. 4, je více než 51 zemí, kde provozuje přes 83 000 operátorských pracovišť. [8]

Vysoká kvalita poskytovaných služeb je zajišťována pomocí zavedeného systému managementu jakosti ISO 9001:2000, který byl certifikován švýcarskou společností SGS International Certification Services (Zürich) v roce 2003. Společnost Teleperformance je aktivním členem Asociace direct marketingu a zásilkového obchodu ADMAZ. U této společnosti je kladen velký důraz na pravidelné odborné vzdělávání zaměstnanců (profesní a kariérní růst). [8]

Společnost Teleperformance pokrývá kompletní proces tvorby a udržování osobních vazeb mezi značkou a zákazníky klienta. Základními myšlenkami každé aktivity společnosti je jednoznačně ziskovost a návratnost investic. Nabízí kompletní program prodejních a podpůrných nástrojů při kontaktu se zákazníky klienta. Ke splnění svých vysokých nároků používá nejnovější technická řešení a zabezpečení. [8]



Obr. č. 4: Globální přítomnost společnosti Teleperformance

Zdroj: [8]

2.1.1 Mise společnosti

Význam kontaktních center v komunikačním toku mezi obchodníky, značkami a jejich zákazníky stále roste, a to především díky větší globalizaci a vyšším nárokům na standardy služeb. Proto jsou zaměstnanci i celý management společnosti neustále hnáni dopředu působením klienta a jeho zákazníků. Veškerá aktivita společnosti se děje v kombinaci s odpovídajícím způsobem oslovení a metodikami, posílených hlubokým a výjimečným porozuměním kultury místního trhu. Společnost chce sloužit jako globální expert kontaktních center, které nabízejí téměř třicetiletou zkušenost a inovaci a přináší vynikající kvalitu zákazníkům. Motem Teleperformance je: „*Naše odborná znalost bude sloužit vašim ambicím.*“¹⁾ [8]

2.1.2 Hodnoty společnosti

Teleperformance odvádí nadstandardní výkony a tím doslova překonává klientova očekávání. Spokojenost klientů a úspěšně realizované projekty jsou pro společnost nejlepšími referencemi. Přehled jejich nejvýznamnějších klientů je uveden v příloze č. 1. Důvodem takového úspěchu je striktní respektování vysoce etických a sociálně důležitých hodnot.

¹⁾ <http://tpcz.teleperformance.cz/homepage.asp> [online]. [cit. 2012-04-05]. Teleperformance Česká republika – Naše mise. Dostupné z WWW: <http://tpcz.teleperformance.cz/nase-mise.asp>

Společnost uznává tyto hodnoty:

- **ABSOLUTNÍ. HARMONICKÁ. VŠEOBECNÁ.**

Je pravdivá, autentická & my žijeme těmito hodnotami, protože jsou to pilíře, na nichž jsou postaveny všechny naše vztahy.

Říkám to, co dělám, dělám to, co říkám.



Obr. č. 5: Integrita
Zdroj: [8]

- **HLUBOKÝ. PEČUJÍCÍ. BOHATÝ.**

Učíme se, co respekt nabízí, a že respekt budí další respekt.

Jedná s ostatními laskavě a s empatií.



Obr. č. 6: Respekt
Zdroj: [8]

- **TVOŘENÁ. PEVNÁ. SPOLEHLIVÁ.**

Prostřednictvím kvality a dovedností, přeměňujeme vzájemné vztahy ve zlaté zkušenosti.

Dělám věci napoprvé správně.



Obr. č. 7: Profesionalita
Zdroj: [8]

- **INSPIRATIVNÍ. OBNOVUJÍCÍ. DYNAMICKÁ.**

Změna je neustálý vítr, který plně napíná naše plachty. Společně ji přijímáme a navrhujeme.

Tvořím a zlepšuji.



*Obr. č. 8: Inovace
Zdroj: [8]*

- **STÁLÝ. SILNÝ. SÁLAJÍCÍ.**

Odhodlanost podněcuje naše činy a řídí náš výkon. Podporuje naše nadšení pro dobře udělanou práci.

Jsem nadšený & zapojený.²⁾



*Obr. č. 9: Commitment
Zdroj: [8]*

2.1.3 Přehled poskytovaných služeb

Společnost Teleperformance řídí svou činnost dle stanovených programů, jako jsou např. programy získávání zákazníků, péče o zákazníka, zvyšování hodnoty zákazníků (zpracování příchozích a odchozích hovorů) a programy ostatní (internetové služby, mobilní marketing, direct marketing, databázový marketing a poradenství).

²⁾ <http://tpcz.teleperformance.cz/homepage.asp> [online]. [cit. 2012-04-05]. Teleperformance Česká republika – Naše mise. Dostupné z WWW: <http://tpcz.teleperformance.cz/hodnoty-spolecnosti.asp>

Společnost disponuje širokým portfoliem poskytovaných služeb, které jsou rozčleněny takto:

Aktivní telemarketing:

- průzkumy trhu, ankety a pozvánky,
- domlouvání schůzek
- follow-up calls a mystery calls,
- přímý prodej po telefonu,
- tvorba a aktualizace databází,
- zpětné získávání zákazníků,
- telefonické vymáhání pohledávek,
- automatické vytáčení čísel a přehrávání připravených informací.

Pasivní telemarketing:

- zákaznické informační linky,
- tvorba a správa věrnostních klubů,
- objednávkové linky,
- rezervační služby,
- technická podpora a help desk,
- automatický hlasový systém.

Internetové služby:

- tvorba WWW stránek a internetových a extranetových aplikací na míru,
- optimalizace pro vyhledavače SEO,
- redakční systémy pro WWW stránky,
- chat s operátorem na webu,
- webhosting a správa prezentací,
- personalizovaný e-mailing,
- reklamní bannery,
- multimediální CD/DVD a CS vizitky.

Poradenské služby:

- analýzy použitelností, přístupností a obsahu internetových stránek,
- poradenství s optimalizací internetových stránek pro vyhledavače (SEO),
- konzultace,
- školení.

Mobilní marketing:

- SMS soutěže a promo akce,
- aktivní oslovení formou SMS,
- příjem SMS objednávek,
- integrace SMS do systémů a aplikací.

Databázový marketing:

- zápis a zpracování dat,
- návrh a správa databází,
- homologace a normalizace adres,
- vedení věrnostních klubů.

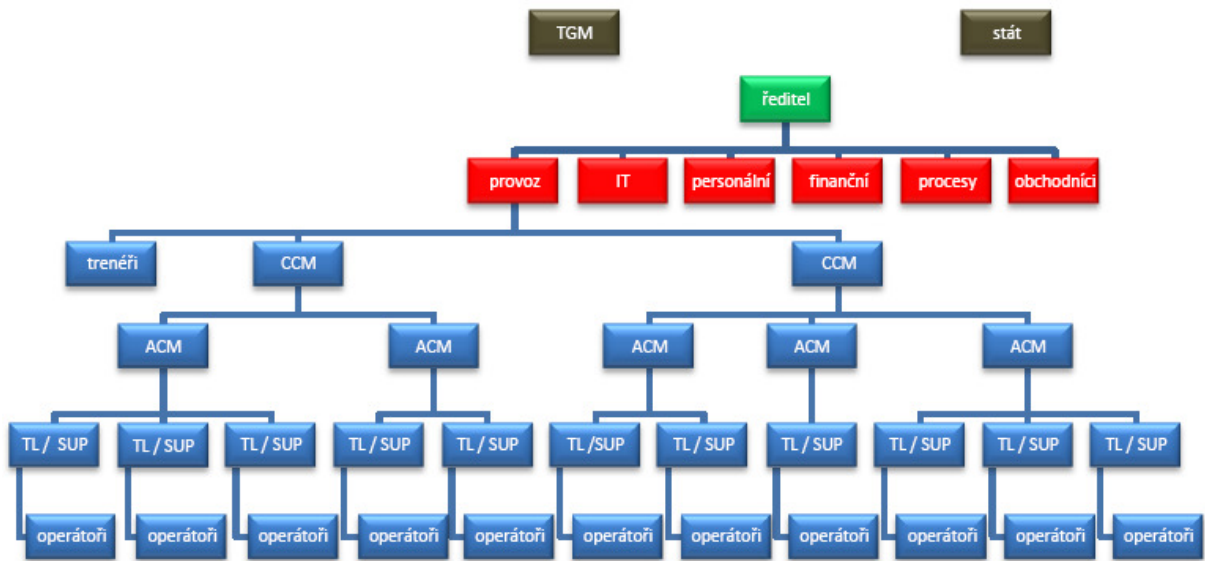
Direct mail:

- hromadné i individuální rozesílání poštovních zásilek (dopisy, katalogy, odměny, ceny ze soutěží),
- provoz P. O. Boxů,
- zpracování příchozích zásilek. [8]

2.1.4 Management společnosti

Personální složení call centra Teleperformance je znázorněno na obrázku č. 10. Je zde vidět, jak se rozdělení managementu call centra v praxi liší od teoretické úrovně. Vrcholové vedení je v rukou ředitele call centra, který je podřízen managementu celosvětového TGM (Teleperformance Global Management). Ve středním stupni řízení se nachází provoz, technická podpora (IT), personální oddělení, finanční oddělení, procesy a obchodníci. Na nižším stupni řízení jsou zaměstnanci provozu, jako jsou vedoucí projektu (ACM) a call center manažeři (CCM) spolu s trenéry. Na nejnižším stupni managementu se nacházejí operátoři, kteří jsou podřízeni teamleaderům (TL). Veškeré stupně managementu musí být propojeny, aby mohla probíhat efektivní komunikace a byl tak zajištěn plynulý chod společnosti. V neposlední řadě musí celý management komunikovat se státem a být v souladu s platnou legislativou. [9]

Vedoucí projektu (ACM) zodpovídá za provozní stránku věci, a to především stanovování klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI – Key Performance Indicator). Teamleadeři (TL) mají na starosti týmy operátorů. Vyřizují jim docházku, stanovují odměny z jednotlivých projektů a v neposlední řadě operátory hlavně vedou. Teamleadeři spadají pod ACM a to v poměru několika TL na jednoho ACM, i když teamleadeři nepracují na tom samém projektu. V jiném případě by se taková situace nedala určit.



Obr. č. 10: Management společnosti Teleperformance

Zdroj: [9]

Operátoři mohou pracovat současně na několika projektech současně a i přesto spadají pod jednoho teamleadera. Počet operátorů na jednoho TL by se měl pohybovat od deseti do patnácti operátorů. V opačném případě je to výrazným ukazatelem, že je v podniku něco špatně. Pokud nastane situace, kdy je nedostatek operátorů, je povinností TL je zastoupit.

2.2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO ZPŮSOBU HODNOCENÍ TELEMARKETINGOVÝCH PROJEKTŮ

V rámci call centra Teleperformance (dále jen call centrum) je využíván systém hodnocení projektů na základě stanovených ukazatelů výkonnosti KPI (Key Performance Indicator), u kterých je porovnáván cílová hodnota se skutečností. Toto porovnávání probíhá vždy jedenkrát za měsíc, kdy jsou v tzv. reportech (přehledně zpracovaná data o projektech v programu Microsoft Excel) tyto dvě hodnoty (cílová a skutečná) porovnávány. Výsledkem srovnání je splnění či nesplnění stanovených hodnot.

Cílové hodnoty jednotlivých KPI si mohou stanovit samotní klienti call centra, ale není to pravidlem. Většina klientů tyto cílové hodnoty stanovuje především za účelem kontroly a efektivního hodnocení zadané práce (projektu) call centra. Pokud se projekt nevyvíjí podle představ klienta, je nutné, aby call centrum provedlo potřebné kroky pro zlepšení nežádoucí situace. Mohou např. zlepšit přístup operátorů k zákazníkům (důrazné vysvětlení situace, výměna méně aktivních operátorů, možná školení operátorů atd.) nebo zvýšit počet operátorů na projektu apod. Někteří klienti tato KPI nestanovují a nechávají se

doslova překvapit, jak bude jejich projekt přijat zákazníky a s jakým výsledkem bude dokončen.

Vedle KPI stanovených klientem se v reportech vykazují také KPI, které si call centrum stanovilo samo o sobě (interní). Ukazatele KPI jsou ve většině případů porovnávány jak pro cílové hodnoty stanovené klientem (pokud KPI stanoví), tak pro domovské call centrum. Zpracované reporty jsou samozřejmě poskytovány k nahlédnutí klientům a to i těm, kteří si svá KPI nestanovili, ale mají zájem o průběh zadaného projektu. Porovnání klientem stanovených cílových hodnot KPI se skutečností je pro klienta k dispozici tak často, jak si jen přeje. Interní porovnávání cílových hodnot probíhá pouze jedenkrát za měsíc, což je ve většině případů nedostačující.

Tab. č. 3: Jednotlivé typy projektů call centra Teleperformance

CUSTOMER		
B2B	Business to Business	obchodní vztahy a vzájemná komunikace mezi dvěma společnostmi
B2C	Business to Customer	přímý prodej koncovým zákazníkům či alespoň jeho podpora
B2E	Business to Employee	komunikace obchodníka s jeho zaměstnanci a zaměstnanci mezi sebou
B2G	Business to Government	obchodní vztahy a komunikace s úřady a orgány státní správy
G2B	Government to Business	obchodní vztahy a komunikace mezi obchodníkem a správou (zadávaní veřejných zakázek, informace o grantech, dotacích)

Zdroj: [autor]

Jestliže cílové hodnoty KPI budou stanovovat jak klient tak i call centrum, je nutné, aby byla KPI stanovena nejprve klientem. Na základě těchto hodnot si call centrum stanoví cílové hodnoty tvrději (vyšší), aby se předešlo nesplnění KPI stanovených klientem. Takovým způsobem je call centrum schopné si vytvořit rezervu a má tak velkou pravděpodobnost, že dosáhne KPI daná klientem. V takovém případě bude spokojený jak klient, tak i call centrum, protože nepřijde o své bonusy. Call centrum si svá KPI stanovuje především podle typu projektu (nejpoužívanější: B2B, B2C a B2E). Přehled jednotlivých typů projektů je zpracován

v tabulce č. 3. Dalším kritériem výběru KPI je skutečnost, jestli se jedná o stávajícího nebo nového klienta. Tato kritéria jsou lépe vysvětlena v tabulce č. 4.

Tab. č. 4: Jednotlivé typy klientů

NB/CD (nový klient / stávající klient)		
CD	Client Development	stávající klient
NB	New Business	nový klient
NBH	New Business Hunting	aktuální rok nový klient
NBF	New Business Farming	aktuální rok nový typ projektu u stávajícího klienta

Zdroj: [autor]

V další řadě využívá call centrum ke stanovování KPI poznatků COPC certifikace (Customer Operations Performance Center), které nelze použít na všechny typy projektů. Jedná se o společnost COPC Inc., která poskytuje poradenství a školení, aby pomáhaly společností zlepšit jejich příjmy, snížit náklady a zvýšit spokojenost zákazníků. Nabízejí zlepšení výkonu služeb pro střediska zákaznické podpory jak interně, tak i externě. Všechna jejich práce je založena na COPC® Family of Standards, jako sbírka nejprestižnějších a velice přísných systémů řízení výkonnosti v oboru zákaznické podpory. Od roku 1996 společnost dokončila více než 1 500 operačních hodnocení ve více než sedmdesáti zemích. [10]

Jakmile jsou druhy KPI vybrána a jejich cílové hodnoty stanoveny, je potřeba zvolit vhodný typ agenta (operátora), který bude pro tento projekt co nejlépe vyhovovat. Jednotlivé typy agentů se nachází v následující tabulce č. 5.

Tab. č. 5: Jednotlivé typy agentů

TYP AGENTA	
Live Agent in SITU	“operátor na place“
Live Agent WAHA	“operátor doma“
Virtual AGENT (IVR or VRU)	“plechová huba“

Zdroj: [autor]

Pro hodnocení projektů používá call centrum různé druhy KPI, jako jsou např. počet agentů externích ke konci měsíce (Agents Part Time HC), dovolatelnost, počet kontaktů, úspěšnost, procento spadlých hovorů, Service level, prodej, počet příchozích

a odchozích hovorů, produktivita agentů, Forecast objednávek apod. Veškeré KPI využívané call centrem jsou přehledně rozdělené v příloze č. 2.

V reportu je každý projekt označen OP číslem (obchodní případ), které je jedinečným identifikátorem daného projektu. Dále se uvádí:

- název projektu (výčet veškerých živých projektů je uveden v příloze č. 3),
- typ KPI (interní, klientský),
- ACM (jméno vedoucího projektu),
- KAM (jméno obchodníka, který se stará o určeného klienta),
- site (lokace call centra – Pardubice nebo Hradec Králové),
- client (jméno klienta; celý výčet klientů se nachází v příloze č. 4),
- LOB (Line of business – předmět podnikání; customer acquisition, customer service, debt collection, market research, technical assistance, jiný),
- chanel (outbound, inbound, face-to-face, chat, email, jiný),
- customer (B2B, B2C, B2E, B2G, G2B),
- agent type (live agent in SITU, live agent WAHA, virtual agent (IVR or VRU)),
- partnership (outsourced, facilities management, Co-sourced/Joint Venture)
- NB/CD (CD, NB, NBH, NBF),
- KPI – druh, cílová hodnota, jednotka (ks, hodiny, procenta, s, číslo, počet), období, skutečná hodnota
- Verticals (= vertikální trhy; celý výčet se nachází v příloze č.5)

3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU

Následující část práce bude věnována jednotlivým návrhům pro zlepšení stávajícího stavu hodnocení telemarketingových projektů ve společnosti Teleperformance ČR, které je dle zjištěných informací neuspokojivé.

Stávající systém hodnocení projektů probíhá jedenkrát měsíčně a spočívá v porovnávání cílové hodnoty KPI ukazatelů se skutečnou hodnotou. Další statistické operace nejsou na projektech prováděny. Takové hodnocení projektů nelze nazývat ani jako systém hodnocení, když se jedná o pouhé porovnávání dvou hodnot u jednotlivých KPI ukazatelů. Pro účely call centra je stávající stav naprosto nedostačující.

Na základě podkapitoly 1.3 (Metody statistického hodnocení) bych společnosti doporučila využití zmíněných statistických metod, které jsou aplikovány v následujících podkapitolách.

3.1 VYUŽITÍ TABULEK ROZDĚLENÍ ČETNOSTÍ

Jako první bych společnosti doporučila, aby pro rozřídování zdrojových dat používala tabulky rozdělení četností (včetně zastoupení relativní četnosti). Do těchto tabulek mohou být zařazeny projekty, jednotlivé KPI ukazatele a jejich aktuální stavy (splněno x nesplněno) atd.

Využití tabulek rozdělení četností pro jednotlivé projekty může být různé. Jsou zde uvedeny počty všech právě probíhajících projektů, souhrn jejich úspěšnosti, který je rozdělen mezi kategorie splněno a nesplněno. Výsledkem tabulky rozdělení četností projektů mohou být také zobrazení v podobě statistických grafů, které jsou vhodné pro rychlou orientaci mezi daty a také umožňují přehlednou prezentaci dat.

Využití tabulek pro jednotlivé KPI ukazatele je obdobné jako u projektů. S tím rozdílem, že jsou zde uvedena zdrojová data (cílové hodnoty a skutečných hodnot) KPI ukazatelů k porovnání. KPI Ukazatele zde mohou být rozděleny také dle způsobu stanovení jejich hodnot (interně, klientem). Na základě dat zobrazených v přehledné tabulce lze jednoduše vypočítat další charakteristiky statistického souboru, které jsou navrženy v podkapitole č. 3.2.

Pro účely statistického hodnocení projektů a hodnot KPI byly vybrány KPI hodnoty živých projektů společnosti Teleperformance ČR (Pardubice), které jsou zobrazeny v příloze č. 6.

Údaje jsou zpracovány do přehledné formy statistické tabulky, která obsahuje:

- čísla projektů (OP - obchodní případ),
- název projektu,
- jméno klienta,
- typ stanovených cílových hodnot KPI ukazatelů (interní, klientský),
- typ projektu,
- typ agenta (operátora),
- KPI – druh, jeho jednotka, období, cílová hodnota, skutečná hodnota a stav (splněno, nesplněno)

Na základě této přehledné tabulky je možné užít metody statistického hodnocení. Pomocí jejích údajů je možné vyčíst celkový počet právě živých projektů, který se rovná číslu čtrnáct. Stav splněno či nesplněno je výsledkem porovnání cílových a skutečných hodnot KPI ukazatelů. Jejich četnost a relativní četnost u jednotlivých projektů je zobrazena v tabulce č. 6.

Tab. č. 6: Četnost stavu (splněno, nesplněno) cílových KPI hodnot u jednotlivých OP

Obchodní případ	počet KPI	četnost splněno	četnost nesplněno	relativní četnost splněno	relativní četnost nesplněno	relativní četnost splněno (celkem splněno)	relativní četnost nesplněno (celkem nesplněno)
2041-90101-0010	43	33	10	0,76744186	0,23255814	0,1447368	0,08403361
2041-90101-0011	18	18	0	1	0	0,0789474	0
2041-90101-0032	10	7	3	0,7	0,3	0,0307018	0,02521008
2041-90102-0024	27	14	13	0,51851852	0,481481481	0,0614035	0,1092437
2031-90102-0002	3	3	0	1	0	0,0131579	0
2041-90101-0044	105	60	45	0,57142857	0,428571429	0,2631579	0,37815126
2031-90101-0002	60	57	3	0,95	0,05	0,25	0,02521008
2041-90101-0046	28	14	14	0,5	0,5	0,0614035	0,11764706
2041-90101-0050	6	3	3	0,5	0,5	0,0131579	0,02521008
2041-90101-0053	28	8	20	0,28571429	0,714285714	0,0350877	0,16806723
2041-90101-0054	3	3	0	1	0	0,0131579	0
2021-10102-0004	4	3	1	0,75	0,25	0,0131579	0,00840336
2001-10102-0002	11	5	6	0,45454545	0,545454545	0,0219298	0,05042017
2011-10102-0004	1	0	1	0	1	0	0,00840336
Celkem	347	228	119			1	1

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

V této tabulce je jasně vidět, že projekt s číslem 2041-90101-0044 má 105 KPI ukazatelů, což je nejvyšší počet z celé tabulky. Projekt s číslem 2011-10102-0004 disponuje pouze jedním KPI ukazatelem a navíc ještě nesplňuje stanovenou cílovou hodnotu.

Z pohledu stavu (splněno x nesplněno) si nejlépe vedou projekty číslo 2041-0101 0011, 2031-90102-0002 a 2041-90101-0054, kde jsou veškeré jejich cílové hodnoty KPI ukazatelů splněny. Jako vhodnější prezentace relativních četností splněných a nesplněných cílových hodnot KPI ukazatelů projektů, slouží obrázek č. 11.

Hodnocení pomocí rozdělení četností jednotlivých cílových KPI hodnot je zobrazeno v tabulce č. 7. Pro lepší zhodnocení jejich intenzity je použito i rozdělení relativních četností, které zobrazuje obrázek č. 12.

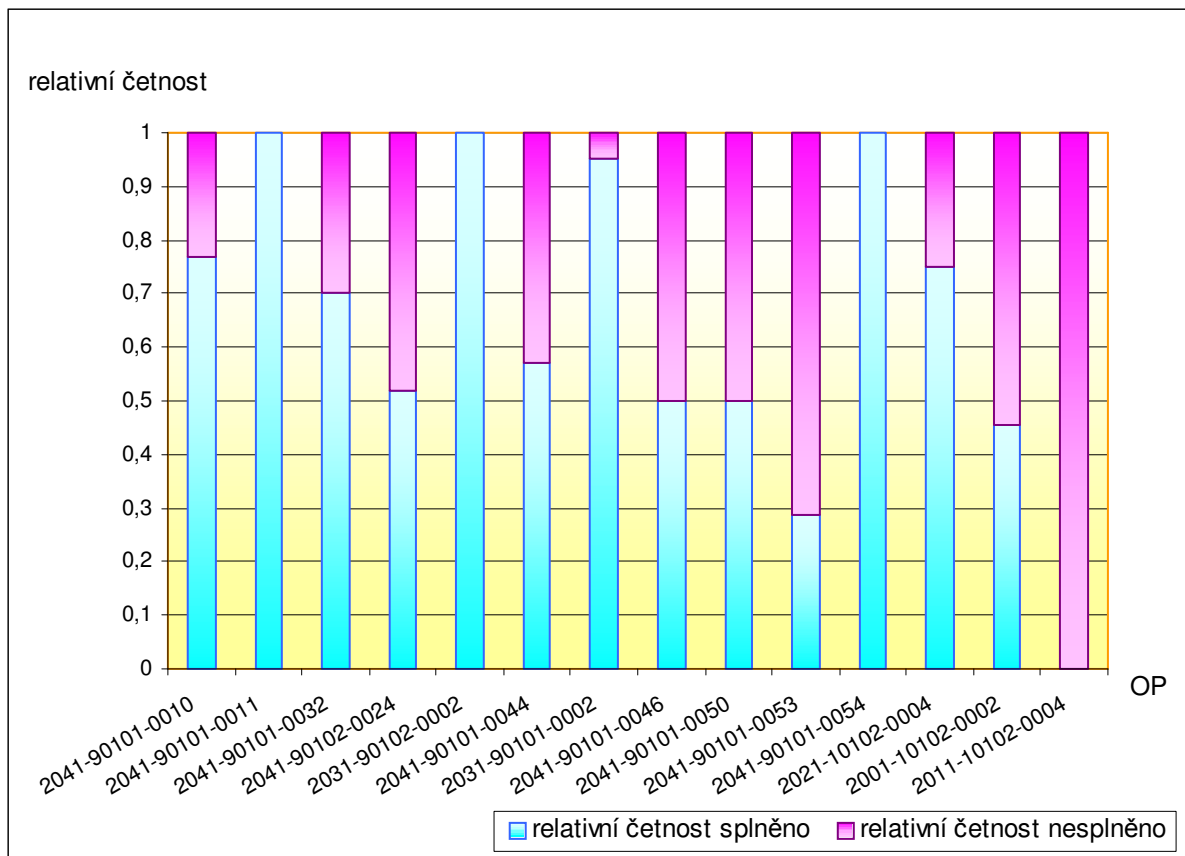
Tab. č. 7: Četnost cílových KPI hodnot

Cílové hodnoty KPI	četnost	relativní četnost
interní	158	0,455331412
klientský	189	0,544668588
Celkem	347	1

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Z tabulky č. 7 lze vyčíst, že celkový počet KPI hodnot je 347. Z tohoto celku je 158 cílových KPI hodnot stanovených interně (společností Teleperformance) a 189 stanovených samotným klientem.

Na následujícím obrázku je jasně vidět, že stav splněno převažuje nad stavem nesplněno. Skoro 65 % cílových hodnot KPI ukazatelů se může řadit do kategorie “splněno“. Což pro podnik není málo, ale ani mnoho. Úspěšnost dosahování stanovených cílových hodnot KPI ukazatelů by měla být rozhodně vyšší. A to i navzdory, že některé projekty se mohou pyšnit dokonce 100% úspěšností.

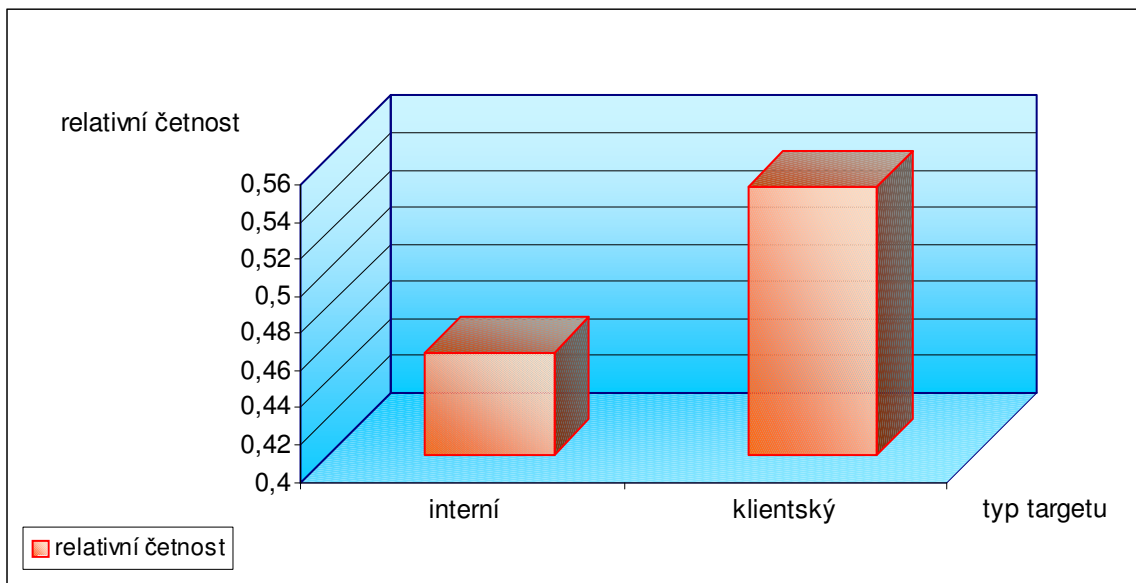


Obr. č. 11: Relativní četnosti splněných a nesplněných cílových hodnot KPI ukazatelů projektů

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Pro veškeré živé projekty společnosti Teleperformance ČR (Pardubice) jsou z uvedených KPI ukazatelů sledovány jen některé. Jejich celkový počet je sedmnáct a jsou uvedeny v tabulce rozdělení četností KPI ukazatelů v příloze č. 7. Dle tabulky je jasné, že nejvyšší zastoupení mezi KPI ukazateli má service level (SL), který vykazuje procento odbavených hovorů. Může u něj být stanoven také počet sekund, jako limit pro zvednutí hovoru (např. 90/40 znamená 90 % zvednutých hovorů do 40 sekund). Má také nejvyšší procento relativní četnosti splněných cílových hodnot KPI ukazatelů.

Nejmenší zastoupení mezi KPI ukazateli má dovolatelnost, která má ještě k tomu 100% neúspěch v plnění cílových hodnot. Rozdělení četností jednotlivých ukazatelů KPI je zobrazeno na obrázku č. 13. Kumulativní četnost ukazatelů KPI je znázorněna na obrázku č. 14. Jednotlivé KPI ukazatele jsou také rozděleny podle jejich stavu (splněno x nesplněno), což je názorně vidět na obrázku č. 15.



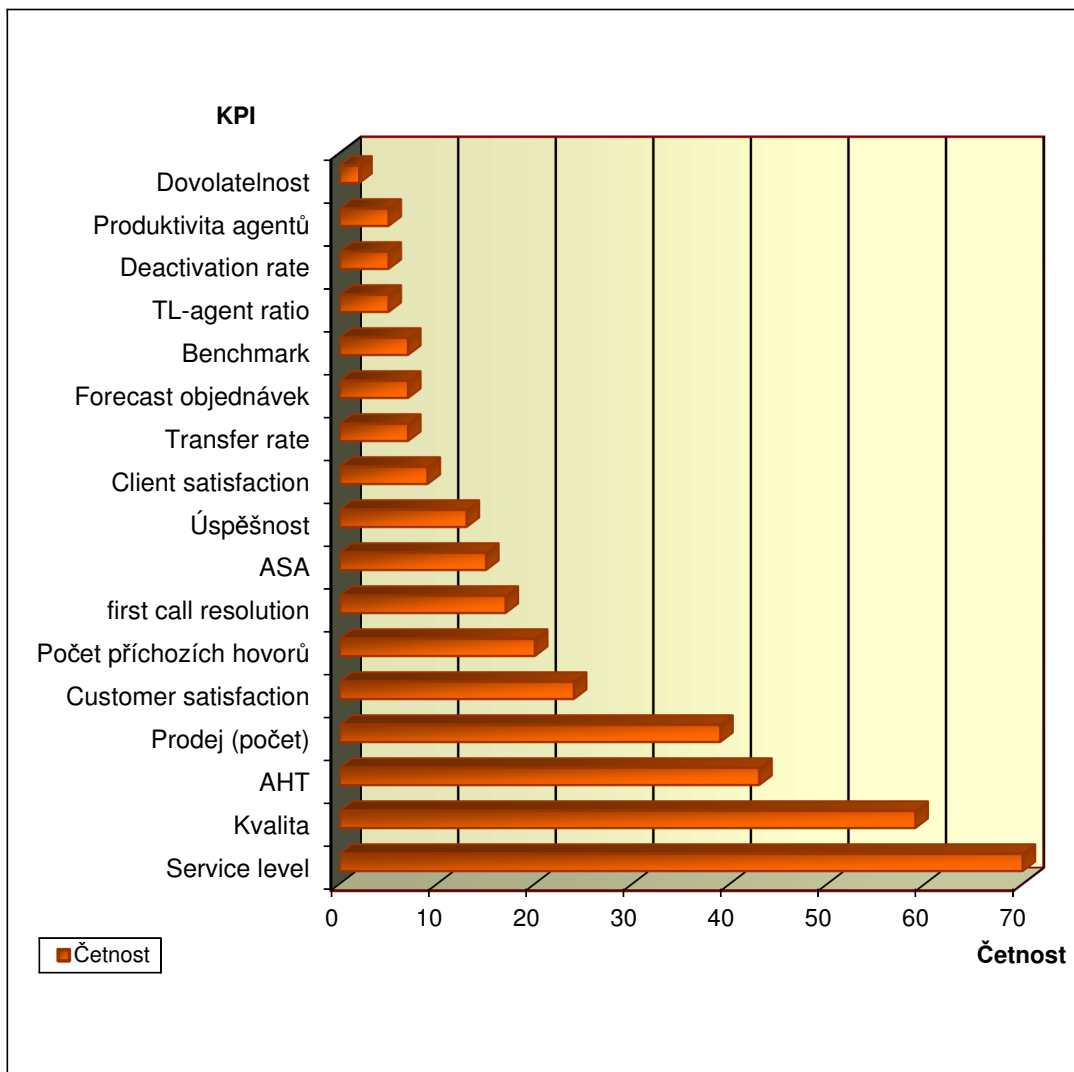
Obr. č. 12: Relativní četnost cílových KPI hodnot

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Z obrázku relativních četností cílových KPI hodnot je vidět, že více jak polovina je stanovována samotným klientem a zbytek volby je na společnosti Teleperformance. To znamená, že jednotliví klienti chtějí mít průběh projektů pod kontrolou. Pokud zvolí cílové hodnoty KPI ukazatelů je pro ně potom velmi jednoduché zhodnotit, jak se společnost Teleperformance zhostila zadaného projektu. U některých projektů jsou cílové hodnoty KPI stanovovány jen interně. V takovém případě nemá call centrum žádnou cílovou hodnotu KPI ukazatele stanovenou klientem, dle kterého by zvolilo ten svůj.

Dle následujícího obrázku (rozdělení četností jednotlivých KPI ukazatelů) lze stanovit ta KPI, která jsou v jednotlivých projektech, realizovaných společnostmi Teleperformance, nejvíce zastoupena. Mezi ně se řadí čtyři následující KPI ukazatele:

- service level,
- kvalita,
- AHT (Average Handling Time = AST+ACW) – průměrná doba vyřizování (AST – průměrná doba hovoru (mluvení); ACW – délka zpracování hovoru),
- prodej (počet).

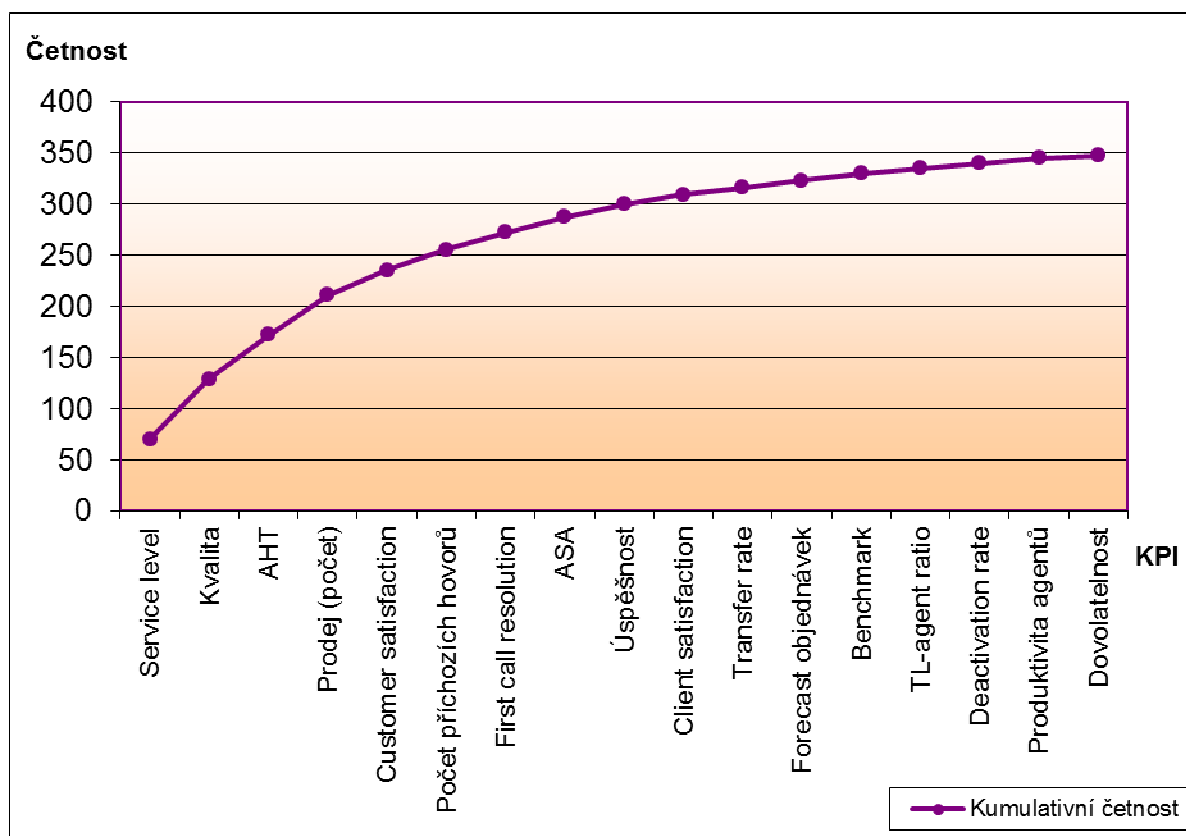


Obr. č. 13: Rozdělení četností jednotlivých KPI ukazatelů

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Ukazatele KPI s nejvyšším zastoupením v hodnocení projektů, mají samozřejmě i své protiklady, který mi jsou KPI s nejnižším zastoupením. Četnost jednotlivých nejnižších KPI ukazatelů se nevyšplhala ani nad číslo pět. Úplně nejnižší četnost KPI ukazatelů je dovolatelnost, která se v celém souboru objevila pouze dvakrát. Mezi nejméně zastoupená KPI patří čtyři následující:

- TL-agent ratio (poměr počtu operátorů na jednoho teamleadera),
- deactivation rate (počet deaktivovaných hovorů),
- produktivita agentů (operátorů),
- dovolatelnost.



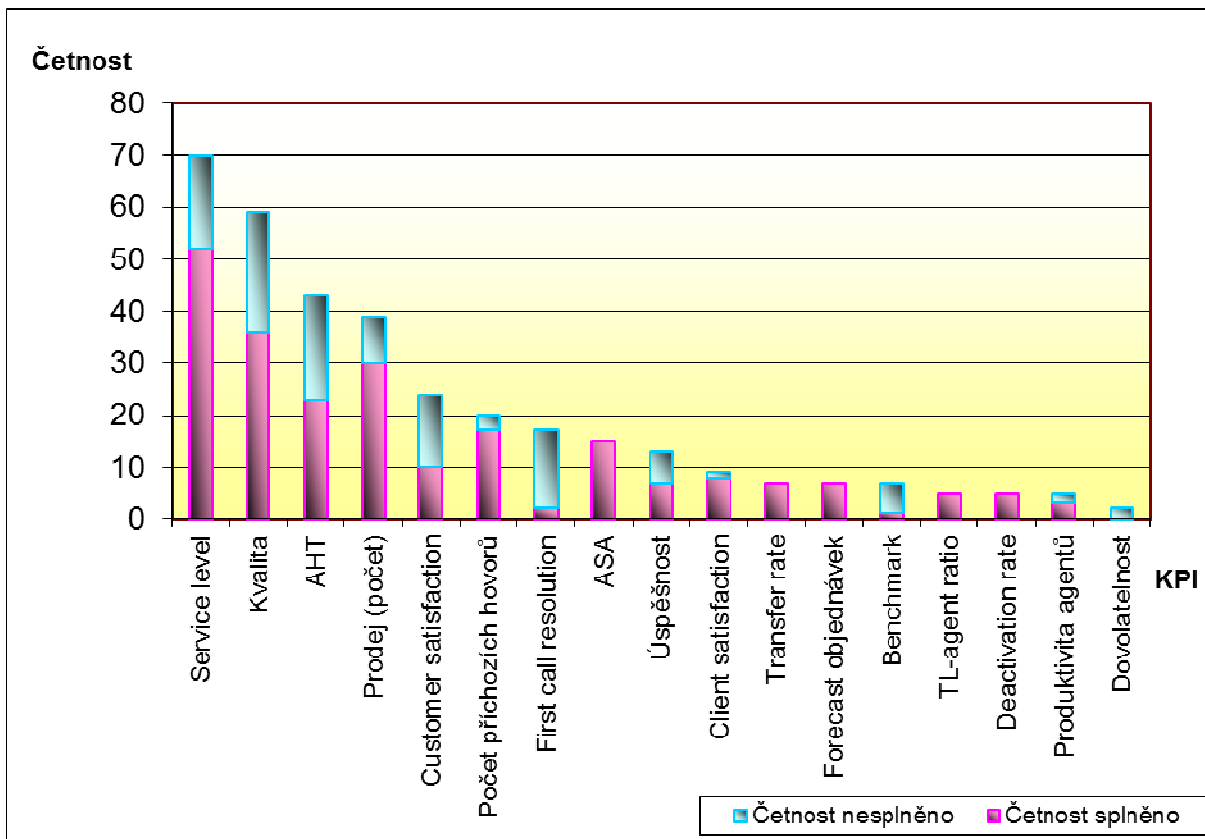
Obr. č. 14: Kumulativní četnost jednotlivých KPI ukazatelů

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Pomocí kumulativní četnosti lze efektivně zobrazit části, kterými se jednotlivé KPI ukazatele podílejí na hodnocení všech projektů. Zpočátku má křivka zobrazující kumulativní četnost poměrně rychlou stoupající tendenci, ale od ukazatele počet (prodej) se tato tendence zjevně snižuje, až u posledních KPI ukazatelů dosáhne téměř “nulového“ růstu.

Z celkového pohledu na následující obrázek je jasné, že plnění stanovených cílových hodnot KPI ukazatelů je, až na pár výjimek, uspokojivé. Lze vidět více jak pět KPI ukazatelů, které dosáhly v případě plnění stanovených hodnot 100 %. I když jsou to ukazatele, které nemají zrovna velké zastoupení, není jejich důležitost o nic menší, než ostatních. V případě ukazatele dovolatelnosti se jedná o úplnou absenci splněných cílových hodnot. Tudíž je jeho úspěšnost zcela nulová. Mezi nejúspěšnější KPI ukazatele lze zařadit:

- ASA (Average Speed of Answer) – průměrná rychlost zvednutí hovoru,
- transfer rate (přenosová rychlost),
- forecast objednávek (předpověď počtu objednávek),
- TL-agent ratio,
- deactivation rate.



Obr. č. 15: Rozdělení četností (splněno, nesplněno) jednotlivých KPI ukazatelů
Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Na obrázku č. 15 převyšují v některých případech nesplněné cílové hodnoty nad splněnými. To je možné pozorovat u následujících KPI ukazatelů:

- customer satisfaction (spokojenost zákazníků),
- first call resolution (vyřešení situace prvním hovorem),
- benchmark (hodnocení klienta, jak si společnost stojí v souvislosti s ostatními call centry),
- dovolatelnost.

3.2 ZAVEDENÍ VYBRANÝCH METOD STATISTICKÉHO HODNOCENÍ PROJEKTŮ V CALL CENTRU

Správně zvolené charakteristiky statistického souboru mohou mít nezastupitelný přínos pro hodnocení projektů call centra. Pro tyto účely jsem zvolila následující:

- průměr (použití vhodného druhu dle vlastností zdrojových dat),
- variační rozpětí,
- variační koeficient.

Je samozřejmé, že zpracovávání všech vybraných metod pro všechna KPI a projekty by bylo velmi časově náročné. Rozhodnutí, jakou metodu použít a pro které KPI ukazatele, by bylo na společnosti Teleperformance. Věřím, že by metody nevyužívala pro veškeré projekty, ale jen pro ty stěžejní, ve kterých se pohybuje velké množství kapitálu. Takovým způsobem je možné zavčas odhalit nepříznivý vývoj projektů. Aplikace těchto metod se nachází v následující části práce.

Užití základních druhů statistických charakteristik

Hodnoty tabulky uvedené v příloze č. 6 jsou využity i pro následující výpočty statistických charakteristik souboru. Jako první z charakteristik jsou zpracovány jednotlivé průměry (aritmetický, harmonický, geometrický a kvadratický). Pro každý průměr jsou vhodná trochu jiná vstupní data, dle podkapitoly č. 1.3.1, a proto musela být rozdělena do jednotlivých tabulek spolu s výpočty daných průměrů. Veškeré průměry jsou zpracovány a vypočítány jak pro cílovou hodnotu KPI, tak i pro hodnotu skutečnou. V každé tabulce se tedy nachází průměry v dvojnásobném zastoupení. Pro účely aritmetického průměru jsou vhodná všechna data. Jeho výpočet zobrazuje tabulka č. 8.

Tab. č. 8: Aritmetický průměr hodnot KPI ukazatelů

KPI	hodnota celkem		počet hodnot	aritmetický průměr	
	cílová hodnota	skutečná hodnota		cílová hodnota	skutečná hodnota
AHT	8835	9471,92	43	205,4651163	220,2772093
Customer satisfaction	2752	2764,38	24	114,6666667	115,1825
Úspěšnost	154,3	124,14	13	11,86923077	9,549230769
Client satisfaction	787,5	1060	9	87,5	117,7777778
Service level	5936	6163,53	70	84,8	88,05042857
Počet příchozích hovorů	85000	122183	20	4250	6109,15
Kvalita	5290	5125,55	59	89,66101695	86,87372881
TL-agent ratio	75	14	5	15	2,8
First call resolution	1380	1356,6	17	81,17647059	79,8
Transfer rate	52,5	46,3	7	7,5	6,614285714
Forecast objednávek	0	233079	7	0	33297
Prodej (počet)	12947,5	46098,3	39	331,9871795	1182,007692
Benchmark	7	8	7	1	1,142857143
Deactivation rate	182	187,17	5	36,4	37,434
ASA	450	294	15	30	19,6
Produktivita agentů	271	252,7	5	54,2	50,54
Dovolatelnost	170	125	2	85	62,5
Celkem	124289,8	428353,59	347	5486,225681	41486,29971

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Dle tabulky č. 8 se nepotvrzuje logický odhad pro zastoupení nejvyšší dosahované hodnoty aritmetického průměru ukazatelem počtu příchozích hovorů. Tuto pozici zastupuje ukazatel forecast objednávek s 33 297 kusy. Tento ukazatel nepochopitelně zabírá i opačnou příčku a to pro nejmenší hodnotu aritmetického průměru, která se v tomto případě rovná nule. Stalo se tak z důvodu stanovení nulových cílových hodnot KPI ukazatele. V době zpracování očekávalo call centrum stanovení cílových hodnot tohoto ukazatele klientem.

V následující tabulce harmonického průměru mohl být použit pouze jeden KPI ukazatel a to úspěšnost. Její hodnoty jako jediné vyhovovaly podmínkám pro jeho výpočet. I když jsou dle zdrojových dat skutečné hodnoty nižší, než cílové hodnoty, vychází harmonický průměr skutečných hodnot vyšší. To je následek poměru počtu hodnot a součtu převrácených hodnot.

Tab. č. 9: Harmonický průměr hodnot KPI ukazatelů

KPI	hodnota podílu celkem		počet hodnot	harmonický průměr	
	cílová hodnota	skutečná hodnota		cílová hodnota	skutečná hodnota
Úspěšnost	3,52761905	3,168326	13	3,685205181	4,103113127
Celkem	3,52761905	3,168326	13	3,685205181	4,103113127

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Tab. č. 10: Geometrický průměr hodnot KPI ukazatelů

KPI	hodnota součinu celkem		počet hodnot	geometrický průměr	
	cílová hodnota	skutečná hodnota		cílová hodnota	skutečná hodnota
AHT	1,74678E+97	8,77661E+97	43	182,5775547	189,5622206
Customer satisfaction	2,63647E+49	2,75194E+49	24	114,6065042	114,8113843
Úspěšnost	3336198900	0	13	5,402040566	0
Client satisfaction	3,00658E+17	3,96935E+18	9	87,5	116,5532521
Service level	2,0696E+134	7,42E+135	70	82,94654067	87,29829732
Počet příchozích hovorů	3,30011E+72	1,70597E+75	20	4225,969871	5775,62023
Kvalita	1,5686E+115	5,2879E+113	59	89,63268403	84,6278485
TL-agent ratio	759375	10	5	15	1,584893192
First call resolution	2,8287E+32	2,10196E+32	17	81,08057807	79,67660724
Transfer rate	1334838,867	482445,6215	7	7,5	6,48516747
Forecast objednávek	0	4,4017E+31	7	0	33152,57558
Prodej (počet)	0	2,5244E+102	39	0	422,3734147
Benchmark	1	2	7	1	1,104089514
Deactivation rate	8201250	0	5	24,14215368	0
ASA	1,43489E+22	2,21918E+19	15	30	19,48705364
Produktivita agentů	63504000	52062465,7	5	36,3546708	34,93855558
Dovolatelnost	7225	3850	2	85	62,04836823
Celkem	2,0696E+134	7,42E+135	347	5068,712598	40148,74697

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

V tabulce č. 10 se nachází výpočet geometrického průměru jednotlivých KPI ukazatelů. Pro jeho účely mohou být použita všechna zdrojová data, ale kvůli jeho postupu výpočtu jsou přece jenom vhodnější data s nízkými hodnotami.

V tabulce č. 11 bylo použito pro výpočet kvadratického průměru pouze pět KPI ukazatelů. Všechny ostatní KPI ukazatele nevyhovovaly souborem svých hodnot. Pro tento typ průměru jsou vhodná pouze soubory dat s velkým počtem vysokých hodnot a zároveň s malým počtem nízkých hodnot.

Tab. č. 11: Kvadratický průměr hodnot KPI ukazatelů

KPI	hodnota druhé mocniny celkem		počet hodnot	kvadratický průměr	
	cílová hodnota	skutečná hodnota		cílová hodnota	skutečná hodnota
AHT	2030775	2443768,932	43	217,3184888	238,3942861
Kvalita	474612,5	459282,09	59	89,68990836	88,22948602
TL-agent ratio	1125	104	5	15	4,5607017
Prodej (počet)	25239836,25	99773187,49	39	804,4720557	1599,464554
Produktivita agentů	21120,5	18332,51	5	64,99307655	60,55164738
Celkem	27767469,25	102694675	151	1191,473529	1991,200675

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

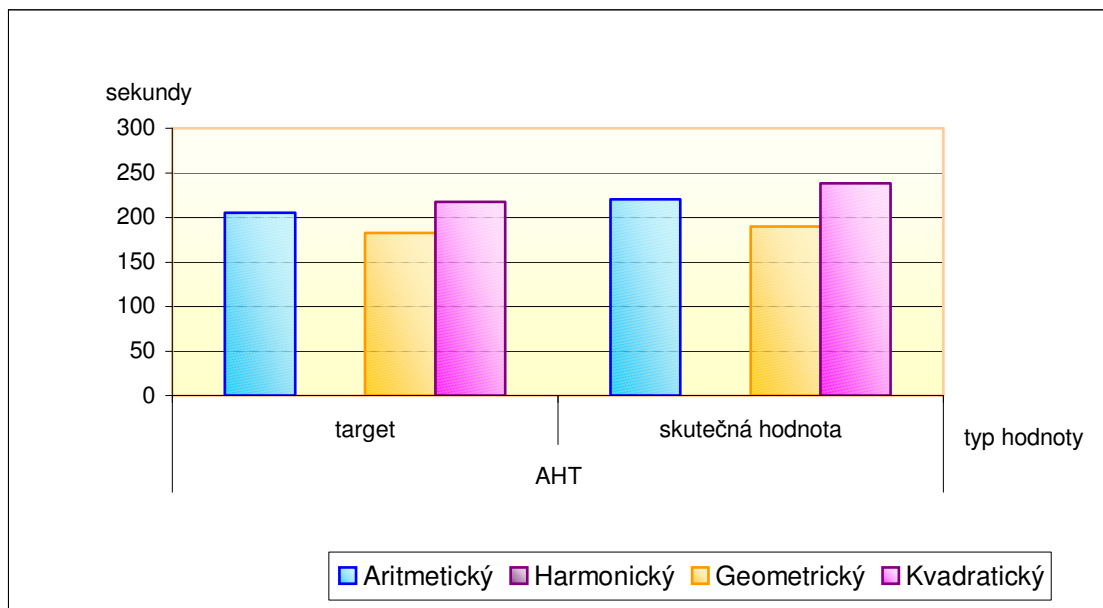
U všech ukazatelů KPI se objevily rozdíly mezi hodnotami jednotlivých průměrů. Je to zapříčiněno různými přístupy k výpočtům jednotlivých průměrů. Pro porovnání výsledků byly vybrány dva ukazatele KPI a to AHT (průměrná doba vyřizování) a úspěšnost. Srovnání je zobrazeno v tabulce č. 12. Rozdílnosti ukazatele AHT u všech průměrů, kde byly hodnoty tohoto ukazatele pro jeho výpočet vhodné, jsou vidět na obrázku č. 16. Rozdílnosti ukazatele úspěšnosti u všech průměrů, pro které byly hodnoty jeho výpočtu vhodné, jsou zachyceny na obrázku č. 16.

Tab. č. 12: Porovnání průměrů u vybraných KPI ukazatelů

Průměr	AHT		Úspěšnost	
	cílová hodnota	skutečná hodnota	cílová hodnota	skutečná hodnota
Aritmetický	205,4651163	220,2772093	11,86923077	9,549230769
Harmonický			3,685205181	4,103113127
Geometrický	182,5775547	189,5622206	5,402040566	0
Kvadratický	217,3184888	238,3942861		

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

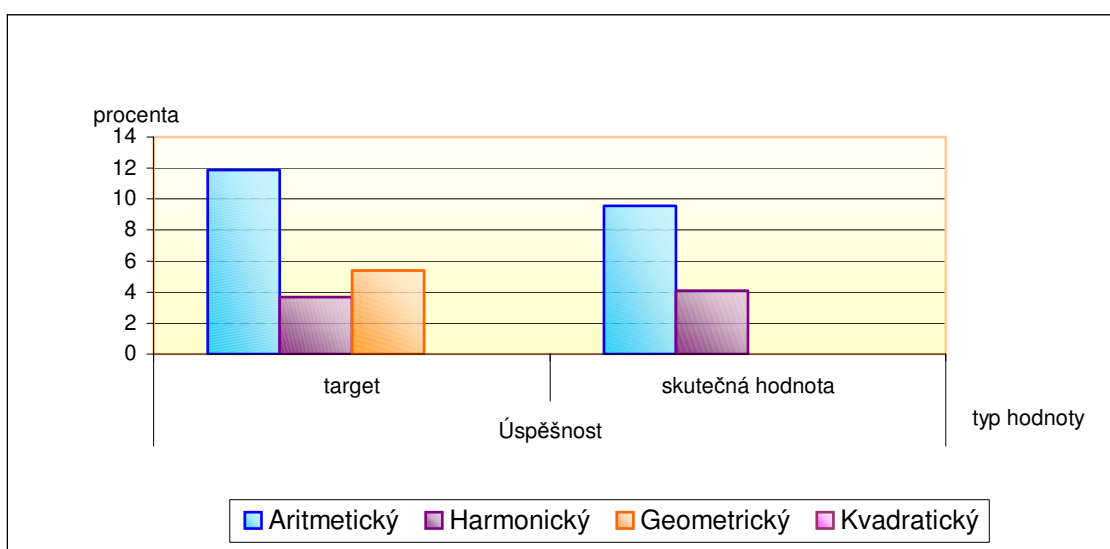
Při porovnání průměrů ukazatele AHT jsou si nejbližší aritmetický a kvadratický a to v obou případech hodnot (cílová a skutečná hodnota). V případě ukazatele úspěšnost se zde objevil velký rozdíl u geometrického průměru a ostatních. Tato hodnota vyšla nula.



Obr. č. 16: Porovnání jednotlivých průměrů ukazatele AHT

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Na obrázku č. 16 jsou přehledně zobrazeny rozdíly mezi výsledky jednotlivých průměrů. Rozdíly nejsou příliš veliké. Spíše se jedná o menší odchylky mezi průměry. Harmonický průměr zde není zachycen z důvodu nevhodnosti zdrojových dat tohoto ukazatele pro jeho výpočet. Na obrázku č. 17 jsou zachyceny rozdíly mezi jednotlivými průměry hodnot ukazatele úspěšnosti. Už na první pohled je zřejmé, že jedna hodnota průměru je nulová. Včetně toho, že zde není vyobrazen kvadratický průměr. Pro něj neměl ukazatel úspěšnosti vhodná data pro výpočet.



Obr. č. 17: Porovnání jednotlivých průměrů ukazatele úspěšnosti

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Pokud jsou hodnoty průměrů jako charakteristika statistického souboru nedostačující, je nutné použít i další. Pro tyto účely byly použity medián a modus. Oba dva byly zpracovány pro skutečné i cílové hodnoty KPI ukazatelů. Jejich hodnoty ukazatelů KPI jsou zobrazeny v tabulce č. 13. U většiny cílových hodnot KPI ukazatelů se hodnoty obou charakteristik (medián a modus) zcela shodují. V případě skutečných hodnot nemohl být modus pro některé KPI ukazatele stanoven a to z důvodu zcela rozličných hodnot.

Pro hlubší analýzu statistického souboru je vhodné využít další z charakteristik míry variability. Pro její základní zhodnocení bylo použito variační rozpětí. To porovnává maximální a minimální hodnotu jednotlivých ukazatelů KPI. Variační rozpětí je zpracováno jak pro cílové hodnoty ukazatelů KPI, tak i pro jejich skutečné hodnoty. Všechny tyto hodnoty jsou zobrazeny v tabulce č. 14.

Tab. č. 13: Medián a modus jednotlivých hodnot KPI ukazatelů

KPI	medián		modus	
	cílová hodnota	skutečná hodnota	cílová hodnota	skutečná hodnota
AHT	240	238	240	219
Customer satisfaction	115	113,7	115	112,1
Úspěšnost	2,7	3,76	2,7	
Client satisfaction	87,5	120,3	87,5	
Service level	90	91,3	95	99,98
Počet příchozích hovorů	4500	5093	4500	
Kvalita	90	91,67	90	84
TL-agent ratio	15	1	15	1
First call resolution	82	80	82	
Transfer rate	7,5	5,7	7,5	5,7
Forecast objednávek	0	32740	0	
Prodej (počet)	0	433	0	433
Benchmark	1	1	1	1
Deactivation rate	45	45,09	45	45,09
ASA	30	20	30	21
Produktivita agentů	80	70	10,5	70
Dovolatelnost	85	62,5	85	

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Nejvyššími hodnotami variačního rozpětí disponují ukazatele počet příchozích hovorů a forecast objednávek. Což by mohlo logické, když se jejich zdrojová data pohybují v deseti tisících, ale taková skutečnost není pro hodnotu variačního rozpětí rozhodující. V jeho případě je nutné se dívat na tzv. krajní hodnoty statistického souboru (minimum a maximum).

Naopak nejmenšími hodnotami variačního rozpětí, tedy nulovými, disponují tyto:

- client satisfaction (spokojenost klientů),
- TL-agent ratio,
- transfer rate,
- forecast objednávek,
- benchmark,
- ASA,
- dovolatelnost.

Příčinou nulového variačního rozpětí u všech KPI ukazatelů, kromě forecast objednávek, jsou shodné krajní hodnoty souboru (minimum a maximum). Kromě nulových hodnot variačního rozpětí cílových hodnot se mezi nejnižší zařadil KPI ukazatel benchmark s variačním rozpětím, které se rovná jedné.

Tab. č. 14: Variační rozpětí hodnot KPI ukazatelů

KPI	Cílová hodnota		Skutečná hodnota		Variační rozpětí	
	nejnižší	nejvyšší	nejnižší	nejvyšší	cílová hodnota	skutečná hodnota
AHT	50	265	43	343	215	300
Customer satisfaction	111	122	99	135,8	11	36,8
Úspěšnost	2,7	70	0	79,84	67,3	79,84
Client satisfaction	87,5	87,5	87,3	135,8	0	48,5
Service level	35	95	52,2	99,98	60	47,78
Počet příchozích hovorů	3500	4500	4038	12531	1000	8493
Kvalita	87,5	95	21	101,4	7,5	80,4
TL-agent ratio	15	15	1	10	0	9
First call resolution	71	84	71,5	91	13	19,5
Transfer rate	7,5	7,5	5,4	9,3	0	3,9
Forecast objednávek	0	0	29637	38060	0	8423
Prodej (počet)	0	2450	4	3215	2450	3211
Benchmark	1	1	1	2	0	1
Deactivation rate	2	45	0	48,99	43	48,99
ASA	30	30	16	22	0	6
Produktivita agentů	10,5	90	10,7	91,1	79,5	80,4
Dovolatelnost	85	85	55	70	0	15

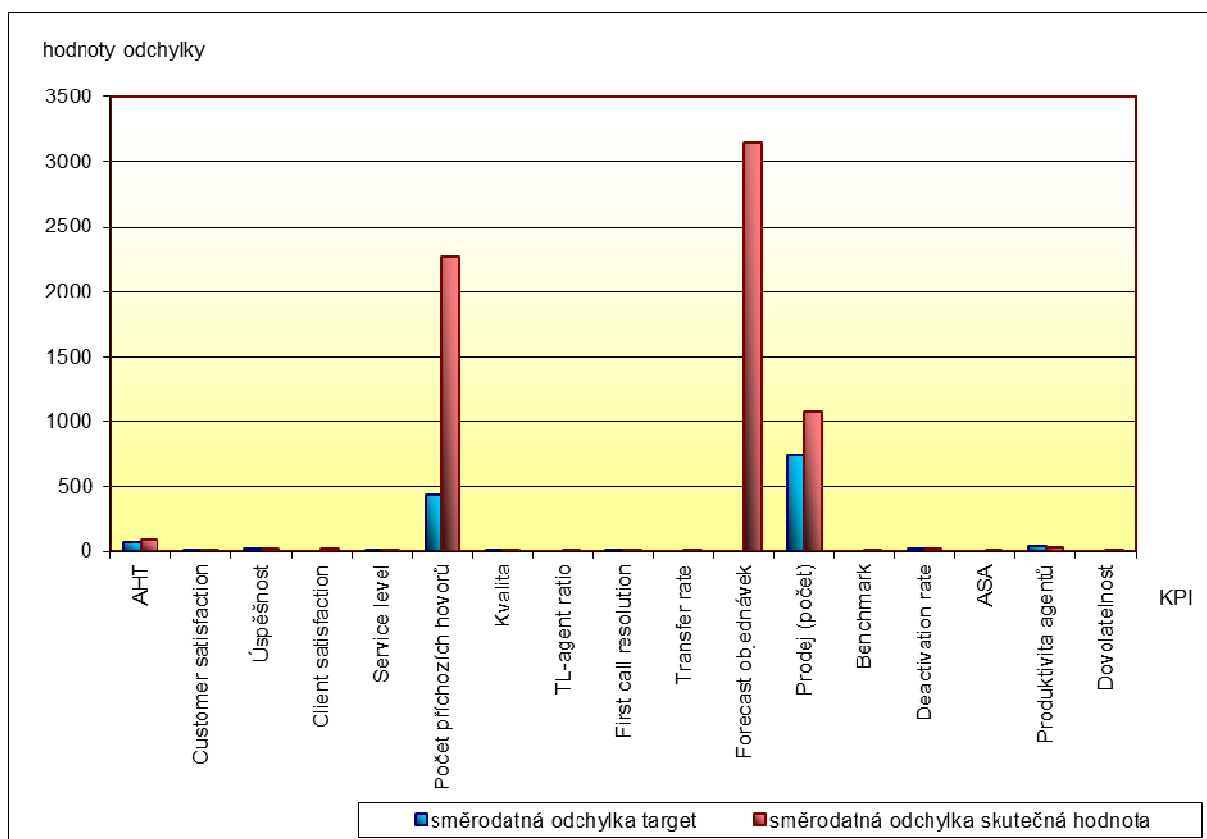
Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Tam, kde je velikost závislá na variabilitě všech hodnot statistického souboru, se používá rozptyl. Z důvodů nemožnosti prezentace výsledných hodnot z rozptylu se využívá směrodatné odchyly. Výsledné hodnoty těchto dvou charakteristik se nachází v podobě tabulky v příloze č. 8. Nejvyšší hodnoty směrodatné odchyly vychází u KPI ukazatelů počet příchozích hovorů a forecast objednávek.

U cílových hodnot vychází opět nulové hodnoty u stejných KPI ukazatelů jako v případě rozptylu. Děje se tomu tak, protože směrodatná odchylka se dá vypočítat druhou odmocninou právě z rozptylu. Když pomíneme nulové hodnoty směrodatné odchylky, lze jako její nejnižší hodnoty označit tyto KPI ukazatele:

- kvalita,
- benchmark,
- ASA,
- customer satisfaction,
- TL-agent ratio.

Pro lepší prezentaci výsledků směrodatné odchylky jsou její hodnoty jednotlivých KPI ukazatelů zachyceny také na obrázku č. 18. Zde lze jednoznačně určit největších hodnot směrodatných odchylek z celého statistického souboru.



Obr. č. 18: Směrodatné odchylky hodnot jednotlivých KPI ukazatelů

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Pokud je třeba znát procentuální variabilitu statistického souboru, použije se variační koeficient. Hodnoty variačního koeficientu, kterými jsou bezrozměrná čísla, jsou zobrazeny v tabulce č. 15.

Z tabulky č. 15 je patrné, které soubory KPI ukazatelů jsou značně nesourodé. A to z toho důvodu, protože jejich variační koeficient vychází více než padesát procent. Mezi tyto soubory KPI ukazatelů jednoznačně patří:

- úspěšnost,
- TL-agent ratio,
- prodej (počet),
- produktivita agentů.

Těsně na hranici s těmito soubory KPI ukazatelů je i deactivation rate. Z výčtu nesourodých souborů KPI ukazatelů si na tom nejhůře stojí úspěšnost, která činí přes 210 %. Naopak nejmenšími hodnotami variačního koeficientu se pyšní tyto soubory KPI ukazatelů:

- customer satisfaction,
- kvalita,
- first call resolution.

Tab. č. 15: Variační koeficient hodnot KPI ukazatelů

KPI	aritmetický průměr		směrodatná odchylka		variační koeficient	
	cílová hodnota	skutečná hodnota	cílová hodnota	skutečná hodnota	cílová hodnota	skutečná hodnota
AHT	205,46512	220,27721	70,791324	91,158055	0,3445418	0,4138333
Customer satisfaction	114,66667	115,1825	3,7490746	9,308689	0,0326954	0,0808169
Úspěšnost	11,869231	9,5492308	18,572493	20,390198	1,5647597	2,1352713
Client satisfaction	87,5	117,77778	0	16,298315	0	0,1383819
Service level	84,8	88,050429	14,660525	10,864531	0,1728836	0,1233899
Počet příchozích hovorů	4250	6109,15	433,0127	2271,8044	0,1018853	0,3718691
Kvalita	89,661017	86,873729	2,2763262	15,407706	0,0253881	0,1773575
TL-agent ratio	15	2,8	0	3,6	0	1,2857143
First call resolution	81,176471	79,8	3,807659	4,4657586	0,0469059	0,0559619
Transfer rate	7,5	6,6142857	0	1,378849	0	0,2084653
Forecast objednávek	0	33297	0	3150,4306	0	0,094616
Prodej (počet)	331,98718	1182,0077	732,77541	1077,5642	2,2072401	0,9116389
Benchmark	1	1,1428571	0	0,3499265	0	0,3061857
Deactivation rate	36,4	37,434	17,2	18,781444	0,4725275	0,5017215
ASA	30	19,6	0	2,059126	0	0,1050575
Produktivita agentů	54,2	50,54	35,867255	33,349819	0,6617575	0,6598698
Dovolatelnost	85	62,5	0	7,5	0	0,12

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

3.3 ZAVEDENÍ STATISTICKÉHO SROVNÁVÁNÍ POMOCÍ INDEXŮ

Používání jednotlivých indexů statistického srovnávání umožňuje sledování vývoje KPI ukazatelů v čase. Tato srovnávání by měla být používána pro hodnocení projektů nejčastěji. Na základě jejich propočtů je možná predikce hodnot KPI ukazatelů v následujících obdobích. V případě příliš nízkého počtu zdrojových dat, mohou indexy sloužit jako kontrola projektů, jakou mají tendenci a s jakou velikostí.

U bazických indexů je nutné stanovit pevnou hodnotu KPI ukazatele (pevné období), ke kterému jsou hodnoty ostatních období dávány do poměru. Z výsledků je jasné vidět, jak se vybraný ukazatel v projektu vyvíjí oproti stanovenému pevnému základu. Růst nebo pokles je charakterizován v procentech.

U řetězových indexů jsou porovnávány hodnoty dvou po sobě jdoucích období. Z výsledků jde tedy jasné vidět časový vývoj hodnot KPI ukazatele.

Pro většinu případů komparace statistický čísel je potřeba několika různých časových období, prostorových a druhových podmínek. To se netýká indexu věcného srovnání, který porovnává plánovanou hodnotu se skutečnou. Pro účely bazických a řetězových indexů je potřeba právě několika různých časových období. Tyto tři druhy indexů, které už byly blíže popsány v podkapitole č. 1.1.2, jsou aplikovány u vybraných KPI ukazatelů zvolených projektů provozovaných společností Teleperformance ČR (Pardubice).

Projekt č. 2041-90101-0010

- Pro účely tohoto projektu byl vybrán ukazatel client satisfaction. Hodnoty všech tří indexů jsou zobrazeny v tabulce č. 16. U bazický indexů, kde je pevně stanovené období 2011-07, se do konce roku jednalo o pokles hodnot KPI a teprve po novém roce začala být tendence stoupající a to včetně malého poklesu v měsíci únoru letošního roku. U řetězových indexů se jedná o střídavou tendenci stoupání a klesání hodnot KPI. U indexu věcného srovnání platí, že čím více se hodnota blíží nule, tím více (lépe) jsou naplňovány stanovené cílové hodnoty tohoto ukazatele. To se až na jeden případ (měsíc říjen) daří plnit.

Tab. č. 16: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)

Client satisfaction	cílová hodnota KPI	skutečná hodnota KPI	bazické indexy (základ 2011-07 = 130,6)	řetězové indexy	index věcného srovnání
2011-07	87,5	130,6			0,669984686
2011-08	87,5	94,2	0,721286371	0,721286371	0,928874735
2011-09	87,5	120,3	0,921133231	1,277070064	0,727348296
2011-10	87,5	87,3	0,668453292	0,725685786	1,002290951
2011-11	87,5	113,8	0,87136294	1,303550974	0,768892794
2011-12	87,5	135,8	1,039816233	1,193321617	0,644329897
2012-01	87,5	131,9	1,009954058	0,971281296	0,66338135
2012-02	87,5	114,7	0,878254211	0,86959818	0,762859634
2012-03	87,5	131,4	1,006125574	1,14559721	0,665905632

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Projekt č. 2041-90101-0032

- Pro zhodnocení tohoto projektu byl vybrán ukazatel počet příchozích hovorů. Hodnoty indexů jsou obsaženy v tabulce č. 17. U bazický indexů bylo za pevné období stanoveno 2011-09. Všechny hodnoty tohoto indexu mají klesající tendenci, která se v měsíci prosinci minulého roku “vyšplhala“ až na necelých 68 % poklesu. Hodnoty řetězových indexů mají také klesající tendenci , až na leden letošního roku, kdy bylo dosaženo růstu o 72 %. Indexy věcného srovnání vycházejí všechny v pozitivních hodnotách.

Tab. č. 17: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)

Počet příchozích hovorů	cílová hodnota KPI	skutečná hodnota KPI	bazické indexy (základ 2011-09 = 12531)	řetězové indexy	index věcného srovnání
2011-09	3500	12531			0,279307318
2011-10	3500	10817	0,863219216	0,863219216	0,323564759
2011-11	3500	8750	0,698268295	0,808911898	0,4
2011-12	3500	4038	0,322240843	0,461485714	0,866765726
2012-01	3500	6977	0,556779188	1,727835562	0,501648273

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Projekt č. 2041-90102-0024

- Pro účely tohoto projektu byl vybrán ukazatel TL-agent ratio. Hodnoty indexů jsou zobrazeny v tabulce č. 18. Pro bazické indexy je stanoveno pevné období 2012-01. Hodnoty zaznamenaly obrovský pokles o celých 90 %. Řetězové indexy zobrazují stejný 90% pokles v měsíci únoru a v březnu zůstávají hodnoty na stejné úrovni. Ani index věcného srovnání nevyhází v dobrých hodnotách. U tohoto ukazatele je zřejmý problém, který by se měl začít co nejdříve řešit.

Tab. č. 18: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)

TL-agent ratio	cílová hodnota KPI	skutečná hodnota KPI	bazické indexy (základ 2012-01 = 10)	řetězové indexy	index věcného srovnání
2012-01	15	10			1,5
2012-02	15	1	0,1	0,1	15
2012-03	15	1	0,1	1	15

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Projekt č. 2031-90102-0002

- Pro zhodnocení tohoto projektu byl vybrán ukazatel kvalita. Hodnoty indexů jsou zobrazeny v tabulce č. 19. U bazických indexů bylo jako pevné období stanoveno 2012-01. V měsíci únoru vykazují hodnoty bazického indexu mírný nárůst, který je následován mírným poklesem v měsíci březnu. Totéž se odehrává v případě řetězových indexů. Indexy věcného srovnání poukazují na plnění stanovaných cílových hodnot tohoto ukazatele.

Tab. č. 19: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)

Kvalita	cílová hodnota KPI	skutečná hodnota KPI	bazické indexy (základ 2012-01 = 95,56)	řetězové indexy	index věcného srovnání
2012-01	90	95,56			0,94181666
2012-02	90	96,2	1,006697363	1,006697363	0,935550936
2012-03	90	95,37	0,99801172	0,991372141	0,943692985

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Projekt č. 2041-90101-0044

- Pro účely tohoto projektu byl vybrán ukazatel transfer rate. Hodnoty indexů jsou zobrazeny v tabulce č. 20. Jako pevné období pro účely bazických indexů bylo stanoveno 2011-09. Hodnoty bazických indexů vykazují stálý pokles v průměru o 33 %. U řetězových indexů se v měsíci lednu tohoto roku pokles obrací ve velmi pomalý růst, který se v měsíci březnu vyšplhá na 15 %. Hodnoty indexu věcného srovnání nevycházejí vůbec optimisticky. Jedině měsíce září a říjen jsou cílové hodnoty tohoto ukazatele splněny. V měsíci březnu se hodnota tohoto ukazatele pomalu začíná blížit splnění daných cílových hodnot. Dá se předpokládat, že tato tendence bude pokračovat a v měsíci květnu už bude cílová hodnota zcela splněna.

Tab. č. 20: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)

Transfer rate	cílová hodnota KPI	skutečná hodnota KPI	bazické indexy (základ 2011-09 = 9,3)	řetězové indexy	index věcného srovnání
2011-09	7,5	9,3			0,806451613
2011-10	7,5	8	0,860215054	0,860215054	0,9375
2011-11	7,5	5,6	0,602150538	0,7	1,339285714
2011-12	7,5	5,4	0,580645161	0,964285714	1,388888889
2012-01	7,5	5,7	0,612903226	1,055555556	1,315789474
2012-02	7,5	5,7	0,612903226	1	1,315789474
2012-03	7,5	6,6	0,709677419	1,157894737	1,136363636

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Projekt č. 2031-90101-0002

- Pro zhodnocení tohoto projektu byl vybrán ukazatel ASA. Hodnoty indexů jsou obsaženy v tabulce č. 21. U bazických indexů bylo jako pevné období stanoveno 2011-01. Ke konci loňského roku začaly mít hodnoty bazických indexů klesající tendenci, která se stále víc a víc prohlubuje. V případě řetězových indexů se jedná o střídavý růst a pokles jejich hodnot. Index věcného srovnání u tohoto ukazatele se pohybuje v nepříznivých hodnotách, které se stále zvyšují. Což má za následek rychlé vzdalování se od stanovených cílových hodnot.

Tab. č. 21: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)

ASA	cílová hodnota KPI	skutečná hodnota KPI	bazické indexy (základ 2011-01 = 21)	řetězové indexy	index věcného srovnání
2011-01	30	21			1,428571429
2011-02	30	22	1,047619048	1,047619048	1,363636364
2011-03	30	21	1	0,954545455	1,428571429
2011-04	30	22	1,047619048	1,047619048	1,363636364
2011-05	30	20	0,952380952	0,909090909	1,5
2011-06	30	19	0,904761905	0,95	1,578947368
2011-07	30	22	1,047619048	1,157894737	1,363636364
2011-08	30	21	1	0,954545455	1,428571429
2011-09	30	21	1	1	1,428571429
2011-10	30	20	0,952380952	0,952380952	1,5
2011-11	30	17	0,80952381	0,85	1,764705882
2011-12	30	18	0,857142857	1,058823529	1,666666667
2012-01	30	18	0,857142857	1	1,666666667
2012-02	30	16	0,761904762	0,888888889	1,875
2012-03	30	16	0,761904762	1	1,875

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Projekt č. 2041-90101-0046

- Pro účely tohoto projektu byl vybrán ukazatel customer satisfaction. Hodnoty indexů jsou zobrazeny v tabulce č. 22. Pro použití bazických indexů bylo jako pevné období stanoveno 2011-12. Tyto indexy vykazují růst o necelých 10 %, střídáný poklesem zhruba v hodnotě 8 %. V případě řetězových indexů je vývoj stejný jako u bazických, ale jejich hodnoty se pohybují ve větších číslech. S hodnotami indexu věcného srovnání je to padesát na padesát. Dvě období (prosinec minulého roku a únor letošního roku) splňují dané cílové hodnoty a zbylé dvě je nesplňují.

Tab. č. 22: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)

Customer satisfaction	cílová hodnota KPI	hodnota	bazické indexy (základ 2011-12 = 119,83)	řetězové indexy	index věcného srovnání
2011-12	122	119,83			1,018108988
2012-01	122	129,91	1,084119169	1,084119169	0,939111693
2012-02	122	111,3	0,928815822	0,856746979	1,096136568
2012-03	122	132,5	1,105733122	1,19047619	0,920754717

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Projekt č. 2041-90101-0050

- Pro zhodnocení tohoto projektu byl vybrán ukazatel first call resolution. Hodnoty indexů jsou zobrazeny v tabulce č. 23. Jako pevné období pro použití bazických indexů bylo stanoveno 2012-01. Protože jsou u tohoto ukazatele pouze dvě období, shoduje se bazický index s řetězovým. Tudíž oba vykazují minimální vzrůst. I index věcného srovnání se u obou období téměř shoduje. Cílové hodnoty obou období jsou tedy splněny.

Tab. č. 23: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)

Frist call resolution	cílové hodnoty KPI	skutečná hodnota KPI	bazické indexy (základ 2012-01 = 71,5)	řetězové indexy	index věcného srovnání
2012-01	71	71,5			0,993006993
2012-02	71	72,2	1,00979021	1,00979021	0,983379501

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Projekt č. 2041-90101-0053

- Pro účely tohoto projektu byl vybrán ukazatel AHT. Hodnoty indexů jsou obsaženy v tabulce č. 24. Pro použití bazických indexů bylo jako pevné období stanoveno 2011-09. Hodnoty bazických indexů mají klesající tendenci.

- Řetězové indexy mají obdobný vývoj jako bazické, ale s tím rozdílem, že od měsíce prosince loňského roku do února letošního roku byl pokles v menší míře, než v ostatních měsících. Do konce loňského roku byly indexy věcného srovnání v přijatelných hodnotách. V letošním roce se od daných cílových hodnot čím dál více vzdalují.

Tab. č. 24: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)

AHT	cílová hodnota KPI	skutečná hodnota KPI	bazické indexy (základ 2011-09 = 60)	řetězové indexy	index věcného srovnání
2011-09	50	60			0,833333333
2011-10	50	58	0,966666667	0,966666667	0,862068966
2011-11	50	53	0,883333333	0,913793103	0,943396226
2011-12	50	50	0,833333333	0,943396226	1
2012-01	50	48	0,8	0,96	1,041666667
2012-02	50	47	0,783333333	0,979166667	1,063829787
2012-03	50	43	0,716666667	0,914893617	1,162790698

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Projekt č. 2041-90101-0054

- Pro zhodnocení tohoto projektu byl vybrán ukazatel service level. Hodnoty indexů jsou zobrazeny v tabulce č. 25. Pro bazické indexy bylo jako pevné období stanoveno 2012-01. Bazické indexy vykazují růst ve všech obdobích. Za to řetězové indexy vykazují růst pouze v měsíci únoru. Index věcného srovnání vychází ve všech obdobích v uspokojivých hodnotách.

Tab. č. 25: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)

Service level	cílová hodnota KPI (20 sekund)	skutečná hodnota KPI	bazické indexy (základ 2012-01 = 91,6)	řetězové indexy	index věcného srovnání
2012-01	80	91,6			0,873362445
2012-02	80	93,6	1,021834061	1,021834061	0,854700855
2012-03	80	92,3	1,007641921	0,986111111	0,866738895

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

Projekt č. 2001-10102-0002

- Pro zhodnocení tohoto projektu byl vybrán ukazatel produktivita agentů. Hodnoty indexů jsou obsaženy v tabulce č. 26. Pro použití bazických indexů nemuselo být stanoveno pevné období, protože soubor obsahuje období pouze dvě. Takže se bazický i řetězový index v jejich hodnotě shodují. Oba zobrazují neměnný stav v hodnotách tohoto ukazatele. Index věcného srovnání je také u obou období shodný a tudíž špatný.

Tab. č. 26: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)

Produktivita agentů	cílová hodnota KPI	cílová hodnota KPI	bazické indexy (základ 2012-02 = 70)	řetězové indexy	index věcného srovnání
2012-02	80	70			1,142857143
2012-03	80	70	1	1	1,142857143

Zdroj: [vlastní, interní informace Teleperformance]

3.4 ZAVEDENÍ TÝDENNÍ BÁZE SLEDOVÁNÍ (HODNOCENÍ) VYBRANÝCH PROJEKTŮ

U některých projektů je hodnocení jedenkrát do měsíce příliš málo. V takové době se doslova schovají možné výkyvy a nepříznivé vývoje projektů. Když si společnost myslí, že se projekt určitě dobře vyvíjí, může být po měsíci velmi překvapena, když zjistí, že takto situovaný projekt je naprosto nevyhovující a je potřeba provést změny a vylepšení v jeho zpracování.

Pro tyto účely by bylo vhodné zavést sledování hodnot projektů na týdenní bázi. Zjištění nevhodného způsobu uchopení projektu po jednom týdnu jeho trvání nebude rozhodně tak šokující, jako po jednom měsíci. Při týdenních kontrolách zpracovávání projektů, je možné předejít nesplnění stanovených cílových hodnot KPI ukazatelů, a tak neztratit prémie a benefity přislíbené klientem v případě jejich dosažení.

Adepty projektů pro týdenní bázi sledování by bylo vhodné stanovit na základě analýzy jejich úspěšnosti. Ty projekty, které by dlouhodobě vykazovaly stav nesplněno, by byly jednoznačně zařazeny na seznam týdenního sledování.

Dalšími účastníky na seznamu týdenního sledování by měly být zcela nové projekty, o kterých nemá společnost ještě ucelenou představu, a to především o jejich vývoji. Díky tomu by bylo možné předejít nesprávnému uchycení projektu a včasné přehodnocení přístupu k danému projektu.

Vhodnými adepty pro týdenní sledování vývoje by měly také být projekty, do který je investován velký podíl finančních prostředků a podobně velký podíl finančních prostředků je očekáván v podobě zisku.

Jestli by si společnost zvolila ještě další kritéria pro sledování daných projektů na týdenní bázi, už by bylo zcela na jejím rozhodnutí.

4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

Navrhovaná opatření uvedená v kapitole č. 3 musí být také zhodnocena po ekonomické stránce. Stěžejní úlohu zde mají samozřejmě náklady potřebné pro jejich aplikaci a také úspora ztráty finančních prostředků z důvodu neplnění stanovených cílových hodnot KPI ukazatelů.

Pro aplikaci využití statistických tabulek rozdělení četností, metod statistického hodnocení projektů, statistického srovnávání pomocí indexů a týdenní báze sledování vybraných projektů, budou náklady z počátku uplatnění těchto návrhů vyšší, než po jejich ustálení a zapracování do společnosti. Pro výkon těchto úkonů bude nutné přijmout jednoho zaměstnance na pozici zpracování statistických dat. Tento zaměstnanec bude souběžně pracovat na aplikaci všech těchto návrhů souběžně. A to z toho důvodu, že přijetí dalšího zaměstnance by znamenalo zbytečné krátkodobě vynaložené náklady. Tento zaměstnanec by byl přijat pouze na poloviční úvazek, takže délka jeho pracovní doby měsíčně by byla 80 hodin. Rozložení jeho pracovní doby by sestávalo ze tří dnů v týdnu, a to na základě jeho volby, které dny by mu vohovovaly nejvíce. Dva dny v týdnu by činily osm hodin denně a třetí den čtyři hodiny za den.

Aplikace statistických tabulek rozdělení četností bude od nově přijatého zaměstnance požadovat vypracování tzv. šablony (předlohy) těchto tabulek, do kterých budou data automaticky zařazována přímo z ústředny. Takže tento zaměstnanec je potom bude “pouze“ vyhodnocovat. Aplikace metod statistického hodnocení projektů a srovnávání pomocí indexů má stejné požadavky na nového zaměstnance jako zavedení statistických tabulek. Jeho povinností bude vytvoření dalších šablon (předloh) pro tyto návrhy a následně je vyhodnocovat. Za vytvoření všech těchto předloh mu bude náležet mimořádná finanční odměna k výši jeho mzdy.

Tento zaměstnanec bude zároveň zastávat funkci sledovatele (hodnotitele) vybraných projektů na týdenní bázi. Ve zpracovaných reportech vybraných projektů bude každý týden sledovat jejich úspěšnost. Tyto reporty budou zpracovávány ústřednou, a tak se zaměstnanec nebude muset už zabývat jejich tříděním a uspořádáním. Porovná cílové hodnoty KPI ukazatelů se skutečnými a výsledky zpracuje do podoby, která se bude předkládat vedení. Takovýmto způsobem je možné podchytit vývoje rizikových projektů a zvýšit tak efektivitu jejich vykonávání.

4.1 NÁKLADY SPOJENÉ S UŽITÍM NÁVRHŮ

Náklady na přijetí nového zaměstnance zahrnují jeho měsíční mzdu a mimořádnou odměnu za vypracování statistických předloh. Výše jednorázové mimořádné odměny by byla stanovena na základě rozhodnutí vedení společnosti, a to v hodnotě 10 000,- Kč. Výše jeho měsíční hrubé mzdy dává dohromady 16 000,- Kč.

Základem pro výpočet jeho hrubé mzdy je hodinová sazba ve výši 200,- Kč/hod. Předpokládaný počet hodin potřebný pro výkon jeho funkce je stanoven na 80 hodin/měsíčně. Mzda zaměstnanci je stanovena dle následujícího výpočtu:

$$\begin{aligned} \text{výše hrubé mzdy} &= \text{hodinová sazba} \cdot \text{počet hodin} \\ \text{výše hrubé mzdy} &= 200 \cdot 80 = 16\,000,- \text{ Kč} \end{aligned}$$

Celkové náklady potřebné pro aplikaci návrhů se skládají ze mzdy zaměstnance a jeho jednorázové mimořádné odměny. Výpočet je následující:

$$\begin{aligned} \text{celkové náklady aplikace návrhů} &= \text{mzda zaměstnance} + \text{mimořádná odměna zaměstnance} \\ \text{celkové náklady aplikace návrhů} &= 16\,000 + 10\,000 = 26\,000,- \text{ Kč} \end{aligned}$$

Což by pro call centrum takové velikosti nemělo být až takovou zátěží. Zvláště když si uvědomí, co vše může naopak získat. Především by společnost měla ušetřit finanční prostředky, které ztrácí díky neplnění stanovených cílových hodnot. Klienti totiž dávají společnosti Teleperformance podíly na zisku. To znamená, že když call centrum nedosáhne stanovených cílových hodnot připravuje sama sebe o nemalé částky finančních prostředků..

4.2 PŘÍPAD UŠLÝCH FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

Pro názornost ušlých finančních prostředků, v případě sledování cílových hodnot KPI ukazatelů jedenkrát měsíčně, byl vybrán případ ukazatele service level u vybraného projektu.

Zisk společnosti na jednom ukazateli KPI – Service Level

- 5,- Kč/minutu hovoru
- měsíčně se uskuteční 5 000 hovorů
- cílová hodnota SL byl stanoven 80/20 (což znamená 80 % zvednutých hovorů do 20 sekund)
- počet pozvedaných hovorů dle SL: $5\,000 \cdot 0,8 = 4\,000$ hovorů
- plánovaný zisk: $4\,000 \cdot 5 = 20\,000,-$ Kč
- na konci měsíce se skutečná hodnota KPI = 75 %

- tudíž: $5\,000 \cdot 0,75 = 3\,750$ hovorů
- dosažený zisk: $3\,750 \cdot 5 = 18\,750,-$ Kč
- na jednom ukazateli KPI přišla společnost o 1 250,- Kč.

Takových případů (neplnění ukazatele service level) se v podniku za uplynulé sledované období (září 2011 až březen 2012) vyskytuje osmnáct a tak se celkové číslo ztráty společnosti vyšplhá v průměru na 22 500,- Kč jen na jednom ukazateli. Když si toto společnost uvědomí, neměla by mít už žádné pochybnosti o efektivitě zavedení navrhovaných řešení.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo posouzení systému hodnocení telemarketingových projektů v call centru Teleperformance ČR. Na základě provedené analýzy bylo možné vyhodnotit stávající způsob hodnocení projektů a navrhnout několik opatření pro jejich zlepšení.

První část diplomové práce pojednává o teoretických aspektech hodnocení projektů. Vzhledem k zaměření práce zde byly rozebrány oblasti jako call centrum, telemarketing a především metody statistického hodnocení. Statistické metody nejsou v této práci rozebrány všechny. Ze souboru všech statistických metod byly vybrány pouze ty, které bylo možné využít při analýze stávajícího stavu společnosti. Tato část diplomové práce tedy posloužila jako podklad pro statistické zhodnocení systému používaného společností Teleperformance ČR.

Druhá část práce se zabývá rozebráním současného stavu hodnocení telemarketingových projektů. Jaké způsoby společnost Teleperformance využívá, jak často tato hodnocení provádí a s jakými výsledky. Součástí je také představení společnosti Teleperformance ČR. Je zde obsažena její stručná charakteristika, výčet hodnot na který si velmi zakládá a přehled poskytovaných služeb. Pokud jde o způsoby hodnocení projektů společnosti, je využíván pouze jeden základní princip. Stanovená hodnota (target) je porovnávána se skutečnou. Což je dle mého názoru příliš málo a pro hodnocení projektů by měly být využívány další statistické metody, které jsou schopny dané projekty charakterizovat mnohem blíže. Stěžejní oblastí jsou aplikované metody hodnocení projektů. Vybranými charakteristikami byly zhodnoceny veškeré "živé" projekty společnosti Teleperformance ČR (Pardubice). Na základě tohoto hodnocení je zřejmé, že více jak 33 % KPI ukazatelů nedosahuje stanovených hodnot (targetů). A tím společnost přichází o značné množství finančních prostředků.

Ve třetí části diplomové práce bylo navrženo několik řešení, které směřují ke zvýšení efektivnosti propojení hodnocení projektů a přílivu finančních prostředků společnosti, kterých si sama není možná ani vědoma. Zavedení vybraných metod statistického hodnocení a sledování plnění cílových hodnot KPI ukazatelů, na týdenní bázi, nově přijatým zaměstnancem, by mohlo vést k omezení ztráty částí zisku společnosti. Návrh je celkově založen na přijetí nového zaměstnance pro statistické hodnocení projektů. Šlo by především o hodnocení vybraných projektů jedenkrát týdně, místo dosavadní frekvence (1x měsíčně).

Ve čtvrté části této práce se nachází ekonomické zhodnocení navrhovaných řešení. Pro tyto účely byl vybrán demonstrativní příklad, kdy nebylo dosaženo cílových hodnot ukazatele service level. Po výpočtech stanoveného a skutečně dosaženého zisku je zřejmé, že hodnota úspory u jednoho KPI ukazatele (v případě neplnění) by byla 1 250,- Kč. V přepočtu na skutečnou výši nesplněných cílových hodnot KPI ukazatelů ve společnosti Teleperformance, by mohla být v desítkách tisících či dokonce statisících korun. V poměru k těmto částkám je volba přijetí nového zaměstnance naprosto jasná a především prospěšná.

Z výše uvedeného je zřejmé, že cíl diplomové práce byl naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3928-1.
- [2] ŠVADLENKA, Libor. *Marketing v poštovních službách*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 121 s. ISBN 80-7194-839-X.
- [3] *Telemarketing nejefektivnější komunikační nástroj s klientem – Centrum vzdělávání* [online]. [cit. 2012-3-02]. Dostupné z:
<http://www.centrumvzdelavani.cz/pages/prehlub.asp?cd=76&typ=c>
- [4] NASH, Edward. *Direct marketing*. Brno: Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4.
- [5] KAŇOK, Miloslav. *Statistické metody v marketingu*. Praha: Český institut pro marketing – CIMA, 2001. 199 s. ISBN 80-238-7162-5.
- [6] HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Jan SEGER. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Profesional Publishing, 2003. 415 s. ISBN 80-86419-34-7.
- [7] RYTÍŘ, Vladimír, Pavel STŘÍŽ, Petr KLÍMEK a Roman KASAL. *Přednášky z metod statistické analýzy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 118 s. ISBN 80-7318-353-6
- [8] *Teleperformance Česká republika* [online]. [cit. 2012-3-02]. Teleperformance Česká republika. Dostupné z: <http://tpcz.teleperformance.cz/>
- [9] KROUPOVÁ, Kristýna. *Posouzení efektivnosti řízení telemarketingového projektu v rámci call centra firmy Teleperformance*. Bakalářská práce. Pardubice: 2011. 61 s.
- [10] *Customer Contact Operations from COPC Inc.* [online]. [cit. 2012-3-15]. Dostupné z: <http://www.copc.com/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Příklad schématu malého externího call centra poskytující outsourcing	12
Obr. č. 2: Možná struktura call centra	15
Obr. č. 3: Členění indexů.....	29
Obr. č. 4: Globální přítomnost společnosti Teleperformance	32
Obr. č. 5: Integrita.....	33
Obr. č. 6: Respekt	33
Obr. č. 7: Profesionalita.....	33
Obr. č. 8: Inovace	34
Obr. č. 9: Commitment.....	34
Obr. č. 10: Management společnosti Teleperformance.....	37
Obr. č. 11: Relativní četnosti splněných a nesplněných cílových hodnot KPI ukazatelů projektů.....	44
Obr. č. 12: Relativní četnost cílových KPI hodnot.....	45
Obr. č. 13: Rozdělení četností jednotlivých KPI ukazatelů.....	46
Obr. č. 14: Kumulativní četnost jednotlivých KPI ukazatelů.....	47
Obr. č. 15: Rozdělení četností (splněno, nesplněno) jednotlivých KPI ukazatelů	48
Obr. č. 16: Porovnání jednotlivých průměrů ukazatele AHT.....	52
Obr. č. 17: Porovnání jednotlivých průměrů ukazatele úspěšnosti	52
Obr. č. 18: Směrodatné odchylky hodnot jednotlivých KPI ukazatelů	55

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Výhody a nevýhody jednotlivých typů telefonních hovorů	20
Tab. č. 2: Základní charakteristiky jednorozměrného rozdělení [5].....	23
Tab. č. 3: Jednotlivé typy projektů call centra Teleperformance	38
Tab. č. 4: Jednotlivé typy klientů	39
Tab. č. 5: Jednotlivé typy agentů.....	39
Tab. č. 6: Četnost stavu (splněno, nesplněno) cílových KPI hodnot u jednotlivých OP.....	42
Tab. č. 7: Četnost cílových KPI hodnot.....	43
Tab. č. 8: Aritmetický průměr hodnot KPI ukazatelů	49
Tab. č. 9: Harmonický průměr hodnot KPI ukazatelů.....	50
Tab. č. 10: Geometrický průměr hodnot KPI ukazatelů.....	50
Tab. č. 11: Kvadratický průměr hodnot KPI ukazatelů.....	51
Tab. č. 12: Porovnání průměrů u vybraných KPI ukazatelů	51
Tab. č. 13: Medián a modus jednotlivých hodnot KPI ukazatelů.....	53
Tab. č. 14: Variační rozpětí hodnot KPI ukazatelů	54
Tab. č. 15: Variační koeficient hodnot KPI ukazatelů	56
Tab. č. 16: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)	58
Tab. č. 17: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)	58
Tab. č. 18: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)	59
Tab. č. 19: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)	59
Tab. č. 20: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)	60
Tab. č. 21: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)	60
Tab. č. 22: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)	61
Tab. č. 23: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)	61
Tab. č. 24: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)	62
Tab. č. 25: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)	62
Tab. č. 26: Hodnoty indexů (bazický, řetězový, věcného srovnání)	63

SEZNAM ZKRATEK

ACM	Assistant call center manager
ACW	Average after Call work time
AHT	Average handling time
ASA	Average speed of answer
AST	Average speaking time
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
B2E	Business to Employee
B2G	Business to Government
CATI	Computer Assisted Telephone Interview
CCM	Call center management
CD	Compact disc
CD	Client Development
COPC	Customer operations performance center
CRM	Customer Realtionship Management
CS	Code segment
CSF	Customer Satisfaction Feedback
CZ	Czech republic
ČR	Česká republika
DVD	Digital video disc
G2B	Government to Business
HC	Head counts
IT	Information Technology
IVR	Interactive voice response
KAM	Key account manager
KPI	Key Performance Indicator
LOB	Line of business
NB	New business
NBF	New business farming
NBH	New business hunting
PC	Personal computer
SEO	Search Engine Optimization
SK	Slovakia
SL	Service level
SUP	Supervizoři
TGM	Teleperformance Global Management
TL	Team leader

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Kategorie referencí společnosti Teleperformance ČR
- Příloha č. 2: Druhy KPI používané call centrem Teleperformance ČR
- Příloha č. 3: Živé projekty společnosti Teleperformance ČR (Pardubice)
- Příloha č. 4: Jména veškerých klientů společnosti Teleperformance ČR
- Příloha č. 5: Výčet veškerých verticals
- Příloha č. 6: KPI hodnoty živých projektů společnosti Teleperformance ČR (Pardubice)
- Příloha č. 7: Četnost KPI ukazatelů společnosti Teleperformance ČR (Pardubice)
- Příloha č. 8: Rozptyl a směrodatná odchylka KPI ukazatelů společnosti Teleperformance ČR (Pardubice)

PŘÍLOHA Č. 1

KATEGORIE REFERENCÍ SPOLEČNOSTI TELEPERFORMANCE ČR

Bankovníctví a pojišťovnictví:



Finanční služby:



Telekomunikace a technologie:



Energetika:



Farmacie a kosmetika:



Služby a retail:



Automobilový průmysl:



PŘÍLOHA Č. 2

DRUHY KPI POUŽÍVANÉ CALL CENTREM TELEPERFORMANCE ČR

Jednotky	DRUHY KPI POUŽÍVANÉ CALL CENTREM
kusy	<ul style="list-style-type: none"> • počet externích agentů ke konci měsíce (Agents Part Time HC) • počet agentů na HPP ke konci měsíce (Agent Full Time HC) • počet TL ke konci měsíce (Supervisors HC) • počet odchozích agentů ke konci měsíce (Agents Attrition) • počet obsazených PC na konci měsíce (Workstations used-bilable) • počet odchozích agentů k konci měsíce (Agents Attrition) • počet odchozích TL ke konci měsíce (Supervisors Attrition) • FTEs agentů ke konci měsíce • počet příchozích hovorů (Call Volume) • počet odchozích hovorů (Call Volume) • počet zpracovaných e-mailů • počet zpracovaných dopisů • počet zpracovaných chatů • počet zpracovaných záznamů • počet relevantních kontaktů • počet kontaktů • počet monitorovaných transakcí • počet kritických chyb • prodej (počet) • forecast objednávek • počet pokusů o dovolání se
hodiny	<ul style="list-style-type: none"> • počet zalogovaných hodin (Production Hours-Login or Worked hours) • počet hodin školení agentů • počet hodin školení TL • sickness (nemoc+OČR+lékař) • počet hodin vstupního školení agentů • počet hodin TL na vstupním školení
procenta	<ul style="list-style-type: none"> • Service Level • Abandon Rate • úspěšnost (Conversion Rate) • dovolatelnost • kvalita (Quality) • First Call Resolution • produktivita agentů • Occupancy Rate [Handle Time / (Handle Time + Available Time)] • Staffing Forecas Accuracy • Scheduling Forecast Accuracy • Transfer Rate • Deactivation Rate
sekundy	<ul style="list-style-type: none"> • ASA (Average Speed of Answer) • AST (Average Speaking Time) • ACW (After Call Work) • AHT (Average Handling Time = AST+ACW)
číslo	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Satisfaction • Customer dissatisfaction • Employe satisfaction • Client satisfaction • Client dissatisfaction • Benchmark
počet	<ul style="list-style-type: none"> • TL-agent ratio • počet operátorů na jednoho TL

PŘÍLOHA Č. 3

ŽIVÉ PROJEKTY SPOLEČNOSTI TELEPERFORMANCE ČR (PARDUBICE)

OP	ACM	KAM	Klient	LOB	Channel	CD/NB	PartnerShip	Vertical
2011-90102-0008	Novotná Eva	Matoušková Iva	International Master's Publishers, s.r.o.	Other	Outbound	CD	Outsourced	Media and Entertainment
2011-90102-0054	Novotná Eva	Matoušková Iva	Prague Top Estates s.r.o (REMAX)	Customer Acquisition	Outbound	CD	Outsourced	Energy and Utilities
2011-90102-0058	Novotná Eva	Glogarová Monika	Santé s.r.o.	Customer Acquisition	Outbound	NBH	Outsourced	Healthcare and Pharmaceutical
2011-90102-0062	Novotná Eva	Glogarová Monika	MCI Prague s.r.o.	Customer Acquisition	Outbound	NBH	Outsourced	Intermediate Agency
2011-90102-0065	Novotná Eva	Glogarová Monika	Flashboard Media s.r.o.	Customer Acquisition	Outbound	NBH	Outsourced	Direct Marketing Services
2021-90101-0019	Nethová Veronika	Matoušková Iva	Högner, s.r.o.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Healthcare and Pharmaceutical
2021-90101-0020	Nethová Veronika	Matoušková Iva	Baumax ČR, s.r.o.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Retail and E-retailers
2021-90101-0031	Novotná Eva	Glogarová Monika	Helvetia Pharma a.s.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Healthcare and Pharmaceutical
2021-90101-0032	Nethová Veronika	Nethová Veronika	SIKO KOUPELNY a.s.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Retail and E-retailers
2021-90101-0034	Bezrová Martina	Bláha David	T-Mobile Czech Republic a.s.	Customer Service	Other	CD	Outsourced	Local/Long Distance Wired Communications
2021-90101-0035	Novotná Eva	Glogarová Monika	Helvetia Pharma a.s.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Healthcare and Pharmaceutical
2021-90101-0040	Nethová Veronika	Matoušková Iva	Nutricia a.s.	Customer Service	Inbound	NBH	Outsourced	Manufacturing/Goods
2021-90101-0041	Nethová Veronika	Nethová Veronika	SIKO KÚPEL'NE a.s.	Customer Service	Inbound	NBF	Outsourced	Consumer Goods
2021-90102-0004	Novotná Eva	Matoušková Iva	UPC Česká Republika, a.s.	Customer Acquisition	Outbound	NBH	Outsourced	Broadband Internet/DSL and ISP

2021-90102-0063	Novotná Eva	Glogarová Monika	Helvetia Pharma a.s.	Customer Acquisition	Outbound	CD	Outsourced	Healthcare and Pharmaceutical
2021-90102-0075	Novotná Eva	Matoušková Iva	Phoenix-Zeppelin, spol. s r.o.	Customer Acquisition	Outbound	NBH	Outsourced	Manufacturing / Goods
2021-90102-0082	Novotná Eva	Matoušková Iva	Fincentrum a.s.	Customer Service	Outbound	NBH	Outsourced	Financial Services
2021-90102-0085	Novotná Eva	Pařízková Julie	Česká pojišťovna a.s.	Customer Acquisition	Outbound	NBF	Outsourced	Insurance (Life, Auto, Home, Other)
2021-90102-0087	Novotná Eva	Glogarová Monika	UniCredit Bank Czech Republic, a.s.	Customer Acquisition	Outbound	NBF	Outsourced	Financial Services
2021-90102-0088	Novotná Eva	Glogarová Monika	EUROMEDIA GROUP k. s.	Customer Acquisition	Outbound	NBH	Outsourced	Retail and E-retailers
2021-90102-0089	Bláha David	Bláha David	T-Mobile Czech Republic a.s.	Customer Acquisition	Outbound	NBF	Outsourced	Local/Long Distance Wired Communications
2021-90102-0090	Novotná Eva	Matoušková Iva	Fincentrum a.s.	Customer Service	Outbound	NBH	Outsourced	Financial Services
2021-90102-0091	Novotná Eva	Pařízková Julie	Česká pojišťovna a.s.	Customer Acquisition	Outbound	NBF	Outsourced	Insurance (Life, Auto, Home, Other)
2021-90102-0092	Bezrová Martina	Bláha David	T-Mobile Czech Republic a.s.	Customer Acquisition	Outbound	NBF	Outsourced	Local/Long Distance Wired Communications
2021-90102-0093	Novotná Eva	Šebestyánová Kamila	Česká pojišťovna a.s.	Customer Acquisition	Outbound	NBH	Facilities Management	Insurance (Life, Auto, Home, Other)
2021-90102-0095	Novotná Eva	Pařízková Julie	Česká pojišťovna a.s.	Customer Acquisition	Outbound	NBF	Outsourced	Insurance (Life, Auto, Home, Other)
2021-90102-0097	Bezrová Martina	Bláha David	T-Mobile Czech Republic a.s.	Customer Acquisition	Outbound	NBF	Outsourced	Local/Long Distance Wired Communications
2021-90102-0100	Bezrová Martina	Glogarová Monika	PT Company s.r.o.	Customer Acquisition	Outbound	NBH	Outsourced	Unknown
2021-90102-0101	Bezrová Martina	Glogarová Monika	PT Company s.r.o.	Customer Acquisition	Outbound	NBH	Outsourced	Unknown
2021-90102-0103	Novotná Eva	Pařízková Julie	Česká pojišťovna a.s.	Customer Acquisition	Outbound	NBF	Outsourced	Insurance (Life, Auto, Home, Other)
2021-90102-0104	Novotná Eva	Pařízková Julie	Česká pojišťovna a.s.	Customer Acquisition	Outbound	NBF	Outsourced	Insurance (Life, Auto, Home, Other)

2024-90201-0001	Nethová Veronika	Matoušková Iva	Baumax SR, s.r.o.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Retail and E-retailers
2031-90101-0002	Novotná Eva	Glogarová Monika	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Retail and E-retailers
2031-90101-0003	Nethová Veronika	Matoušková Iva	British American Tobacco (Czech Republic), s.r.o.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Manufacturing/Goods
2031-90102-0002	Novotná Eva	Glogarová Monika	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	Customer Service	Outbound	CD	Outsourced	Retail and E-retailers
2031-90102-0016	Bezrová Martina	Glogarová Monika	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	Customer Service	Outbound	NBF	Outsourced	Retail and E-retailers
2041-90101-0001	Nethová Veronika	Nethová Veronika	McCANN - ERICKSON PRAGUE spol. s.r.o.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Intermediate Agency
2041-90101-0004	Nethová Veronika	Matoušková Iva	Beiersdorf spol. s r.o.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Healthcare and Pharmaceutical
2041-90101-0006	Nethová Veronika	Matoušková Iva	Danone a.s.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Manufacturing/Goods
2041-90101-0010	Bezrová Martina	Bláha David	T-Mobile Czech Republic a.s.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Local/Long Distance Wired Communications
2041-90101-0011	Bezrová Martina	Bláha David	T-Mobile Czech Republic a.s.	Customer Service	Other	CD	Outsourced	Local/Long Distance Wired Communications
2041-90101-0015	Nethová Veronika	Matoušková Iva	Sephora, s.r.o.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Retail and E-retailers
2041-90101-0016	Nethová Veronika	Nethová Veronika	Mars ČR, kom. spol.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Manufacturing/Goods
2041-90101-0023	Nethová Veronika	Matoušková Iva	AWD Česká republika s.r.o.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Financial Services
2041-90101-0025	Nethová Veronika	Matoušková Iva	Beiersdorf spol. s r.o.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Healthcare and Pharmaceutical
2041-90101-0032	Nethová Veronika	Glogarová Monika	Courlux International S.A.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Retail and E-retailers
2041-90101-0043	Nethová Veronika	Glogarová Monika	SIG Central Europe s.r.o.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Consumer Goods
2041-90101-0044	Bláha David	Bláha David	T-Mobile Czech Republic a.s.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Local/Long Distance Wired Communications

2041-90101-0046	Bláha David	Bláha David	T-Mobile Czech Republic a.s.	Customer Service	Inbound	NBF	Facilities Management	Local/Long Distance Wired Communications
2041-90101-0048	Nethová Veronika	Matoušková Iva	Bosch Termotechnika s.r.o.	Customer Service	Inbound	NBH	Outsourced	Technology and Consumer Electronics
2041-90101-0049	Novotná Eva	Glogarová Monika	Reader's Digest Výběr, s.r.o.	Customer Acquisition	Inbound	NBF	Outsourced	Retail and E-retailers
2041-90101-0050	Páv Jakub	Pařízková Julie	Vodafone Czech Republic a.s.	Customer Service	Inbound	NBF	Facilities Management	Wireless/Mobile Telecommunications
2041-90101-0051	Nethová Veronika	Nethová Veronika	Lion Communications s.r.o.	Customer Service	Other	NBH	Outsourced	Intermediate Agency
2041-90101-0052	Páv Jakub	Bláha David	T-Mobile Czech Republic a.s.	Customer Service	Inbound	NBF	Facilities Management	Local/Long Distance Wired Communications
2041-90101-0053	Bláha David	Bláha David	T-Mobile Czech Republic a.s.	Customer Service	Inbound	NBF	Facilities Management	Local/Long Distance Wired Communications
2041-90101-0054	Novotná Eva	Bačová Jana	Tesco Stores ČR a.s.	Customer Service	Inbound	NBH	Outsourced	Retail and E-retailers
2041-90101-0055	Novotná Eva	Bačová Jana	Lékaři bez hranic - Médecins Sans Frontières in Czech Republic, o.p.s.	Customer Service	Inbound	NBH	Outsourced	Charitable/Not for Profit
2041-90102-0021	Novotná Eva	Novotná Eva	Unicef	Other	Other	CD	Outsourced	Charitable/Not for Profit
2041-90102-0024	Novotná Eva	Šebestyánová Kamila	Česká spořitelna, a.s.	Customer Service	Outbound	CD	Outsourced	Financial Services
2041-90102-0032	Nethová Veronika	Glogarová Monika	Klak&Son a.s.	Other	Other	NBH	Outsourced	Direct Marketing Services
2041-90102-0033	Nethová Veronika	Matoušková Iva	INSTITUT DANONE, nadační fond	Other	Other	NBF	Outsourced	Consumer Goods
2041-90102-0034	Novotná Eva	Matoušková Iva	Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group	Customer Acquisition	Outbound	NBF	Outsourced	Insurance (Life, Auto, Home, Other)
2041-90102-0040	Novotná Eva	Šebestyánová Kamila	Česká pojišťovna a.s.	Customer Service	Outbound	NBF	Outsourced	Insurance (Life, Auto, Home, Other)
2051-90101-0002	Nethová Veronika	Matoušková Iva	PPG Architectural Coatings a.s.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Manufacturing/Goods

2051-90101-0003	Nethová Veronika	Nethová Veronika	Korado a.s.	Customer Service	Inbound	CD	Outsourced	Manufacturing/Goods
2071-90199-0005	Novotná Eva	Matoušková Iva	Phoenix-Zeppelin, spol. s r.o.	Market Research	Outbound	NBH	Outsourced	Manufacturing / Goods
2071-90199-0006	Novotná Eva	Matoušková Iva	Phoenix-Zeppelin, spol. s r.o.	Market Research	Outbound	NBF	Outsourced	Retail and E-retailers
2081-90107-0001	Novotná Eva	Bača Aleš	Globus ČR, k.s.	Other	Face-to-Face	CD	Outsourced	Unknown
2081-90107-0005	Novotná Eva	Glogarová Monika	Halens s.r.o.	Other	Face-to-Face	CD	Outsourced	Retail and E-retailers
2081-90107-0006	Novotná Eva	Bača Aleš	Rajapack, s.r.o.	Other	Face-to-Face	CD	Outsourced	Manufacturing/Goods
2082-10607-0001	Bezrová Martina	Bláha David	Centrum TeleMarketingowe Sp.z o.o.	Other	Other	CD	Outsourced	Unknown
2083-10407-0001	Mach Lukáš	Bača Aleš	twenty4help Knowledge Service GmbH	Other	Face-to-Face	CD	Outsourced	Unknown
2101-90108-0002	Novotná Eva	Glogarová Monika	Reclamo Czech, s. r. o.	Other	Other	NBH	Outsourced	Intermediate Agency
2121-90104-xxxx	Cibere Marek	Cibere Marek	Internet Department	Other	Other	CD	Outsourced	Unknown
2123-90805-0001	Nethová Veronika	Nethová Veronika	International Expedited Services LLC	Other	Other	CD	Outsourced	Transportation and Logistics

PŘÍLOHA Č. 4

JMÉNA VEŠKERÝCH KLIENTŮ SPOLEČNOSTI TELEPERFORMANCE ČR

International Master's Publishers,s.r.o.	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.
Asseco Solutions a.s.	British American Tobacco (Czech Republic), s.r.o.
Stabenfeldt, s.r.o.	Reclamo Czech, s. r. o.
Prague Top Estates s.r.o (REMAX)	MC CAIN FOODS Czech Republic, s.r.o.
Toner Expres, s.r.o.	twenty4help Knowledge Service GmbH
Annex Net, s.r.o	McCANN - ERICKSON PRAGUE spol. s.r.o.
Santé s.r.o.	Beiersdorf spol. s r.o.
Primagas s.r.o.	Danone a.s.
Flashboard Media s.r.o.	Rajapack, s.r.o.
MCI Prague s.r.o.	Centrum TeleMarketingowe Sp.z o.o.
Wolters Kluwer ČR, a.s.	Sephora, s.r.o.
Spacestar, a.s.	Mars ČR, kom. spol.
Isuzu Trucks Czech Republic, s.r.o.	Reader's Digest Výběr, s.r.o.
UniCredit Bank Czech Republic, a.s.	AWD Česká republika s.r.o.
Pribina, spol. s r.o.	AXA Bank Europe, pobočka zahraničnej banky
Högner, s.r.o.	Courlux International S.A.
Baumax ČR, s.r.o.	AXA Bank Europe
AVG Technologies CZ, s.r.o	Telefónica O2 Czech Republic, a.s.
Helvetia Pharma a.s.	EDERA Group a.s
SIKO KOUPELNY a.s.	SIG Central Europe s.r o.
Výzkumný ústav pedagogický v Praze	Bosch Termotechnika s.r.o.
T-Mobile Czech Republic a.s.	Lion Communications s.r.o.
Vodafone Czech Republic a.s.	Tesco Stores ČR a.s.
AVG Technologies CY Limited	Lékaři bez hranic - Médecins Sans Frontières in Czech Republic, o.p.s.
Nutricia a.s.	NextiraOne Czech s.r.o.
SIKO KÚPEĽNE a.s.	MetLife Amcico pojišťovna, a.s.
UPC Česká Republika, a.s.	Unicef
Phoenix-Zeppelin, spol. s r.o.	Česká spořitelna, a.s.
Fincentrum a.s.	Santander Consumer Finance a.s.
Česká pojišťovna a.s.	Klak&Son a.s.
EUROMEDIA GROUP k. s.	INSTITUT DANONE, nadační fond
Fincentrum a.s.	Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group
Medivit a.s.	MetLife Amcico pojišťovna, a.s.
Halens s.r.o.	Profidebt, s.r.o.
PT Company s.r.o.	Internet Department
RIO Media a.s.	International Expedited Services LLC
Baumax SR, s.r.o.	Crocodile ČR, spol. s r.o.
Phoenix-Zeppelin, spol. s r.o.	PPG Architectural Coatings a.s.
Globus ČR, k.s.	Korado a.s.

PŘÍLOHA Č. 5

VÝČET VEŠKERÝCH VERTICALS

- automotive (automobilový průmysl)
- broadband internet/DSL and ISP (širokopásmové připojení)
- business services (obchodní služby)
- cable/satellite provider (kabelový/ satelitní poskytovatel)
- charitable/not for profit (charitativní/ neziskové)
- consumer goods (spotřební zboží)
- direct marketing services (přímé marketingové služby)
- direct response (přímá reakce)
- energy and utilities (energetika a veřejné služby)
- financial services (finanční služby)
- government (vláda)
- healthcare and pharmaceutical (zdravotnictví a farmacie)
- insurance (life, auto, home, other) (pojištění – životní, auto, domov, ostatní)
- intermediate agency (střední agentura)
- local/long distance wired communications (místní/ dálkové drátové komunikace)
- mail order (zásilkový)
- manufacturing/goods (výroba/ zboží)
- media and entertainment (médi a zábava)
- membership services (členství služeb)
- restaurants/food services (restaurace nebo potravinářské služby)
- retail and e-retailers (maloobchod a e-obchodníci)
- technology and consumer electronics (technika a spotřební elektronika)
- transportation and logistics (doprava s logistika)
- travel and tourism (cestovní ruch a turistika)
- unknown (neznámý)
- wireless/mobile telecommunications (bezdrátové/ mobilní komunikace)

PŘÍLOHA Č. 6

KPI HODNOTY ŽIVÝCH PROJEKTŮ SPOLEČNOSTI TELEPERFORMANCE ČR (PARDUBICE)

OP	Projekt	Klient	Typ	Customer	Agent Type	KPI	KPI-jednotka	KPI-období	KPI-target	KPI-hodnota	stav
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-11	255	226	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-10	255	237,82	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-09	255	223,73	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-07	255	259,53	☹
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-08	255	238,78	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-01	255	225,55	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-12	255	216,67	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-02	255	227,84	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-03	255	225	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-07	111	123,41	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-08	111	103,03	☹
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-09	111	119	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-10	111	99	☹
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-11	111	115,6	☺

2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2012-01	111	135,8	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-12	111	123,6	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2012-02	111	112,1	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2012-03	111	122,9	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2011-07	2,7	2,35	☹
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2011-08	2,7	2,76	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2011-09	2,7	2,59	☹
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2011-10	2,7	3,27	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2011-11	2,7	2,49	☹
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2012-01	2,7	4,11	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2011-12	2,7	3,76	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2012-02	2,7	4,51	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2012-03	2,7	4,26	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Client Satisfaction	číslo	2011-07	87,5	130,6	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Client Satisfaction	číslo	2011-08	87,5	94,2	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Client Satisfaction	číslo	2011-09	87,5	120,3	☺
2041-90101-0010	T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Client Satisfaction	číslo	2011-10	87,5	87,3	☹

2041-90101-0010 T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Client Satisfaction	číslo	2011-11	87,5	113,8	☺
2041-90101-0010 T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Client Satisfaction	číslo	2012-01	87,5	131,9	☺
2041-90101-0010 T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Client Satisfaction	číslo	2011-12	87,5	135,8	☺
2041-90101-0010 T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Client Satisfaction	číslo	2012-02	87,5	114,7	☺
2041-90101-0010 T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Client Satisfaction	číslo	2012-03	87,5	131,4	☺
2041-90101-0010 T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-01	70/40	68,7	☹
2041-90101-0010 T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-12	70/40	72,2	☺
2041-90101-0010 T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-11	70/40	70,09	☺
2041-90101-0010 T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-10	70/40	70,5	☺
2041-90101-0010 T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-09	70/40	69,4	☹
2041-90101-0010 T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-02	70/40	73,2	☺
2041-90101-0010 T-Mobile	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-03	70/40	69,1	☹
2041-90101-0011 T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-07	95/0	97,47	☺
2041-90101-0011 T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-08	95/0	98,95	☺
2041-90101-0011 T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-09	95/0	99,32	☺
2041-90101-0011 T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-10	95/0	95,56	☺
2041-90101-0011 T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-11	95/0	98,6	☺

2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-12	95/0	97,25	☺
2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-01	95/0	95,99	☺
2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-02	95/0	98,02	☺
2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-03	95/0	97,81	☺
2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-07	95/0	99,98	☺
2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-08	95/0	99,96	☺
2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-09	95/0	99,98	☺
2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-10	95/0	99,98	☺
2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-11	95/0	99,95	☺
2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-12	95/0	99,89	☺
2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-01	95/0	99,96	☺
2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-02	95/0	99,98	☺
2041-90101-0011	T-Mobile BO	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-03	95/0	99,98	☺
2041-90101-0032	Vevay	Courlux International S.A.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-09	95/0	94,7	☹
2041-90101-0032	Vevay	Courlux International S.A.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-10	95/0	89,5	☹
2041-90101-0032	Vevay	Courlux International S.A.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-11	95/0	94,9	☹
2041-90101-0032	Vevay	Courlux International S.A.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-12	95/0	96,8	☺

2041-90101-0032	Vevay	Courlux International S.A.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-01	95/0	95,2	☺
2041-90101-0032	Vevay	Courlux International S.A.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-12	3500	4038	☺
2041-90101-0032	Vevay	Courlux International S.A.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-09	3500	12531	☺
2041-90101-0032	Vevay	Courlux International S.A.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-10	3500	10817	☺
2041-90101-0032	Vevay	Courlux International S.A.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-11	3500	8750	☺
2041-90101-0032	Vevay	Courlux International S.A.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2012-01	3500	6977	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-04	240	319	☹
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-05	240	313	☹
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-06	240	328	☹
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-07	240	306	☹
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-08	240	310	☹
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-09	240	331	☹
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-01	240	244	☹
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-02	240	238	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-10	240	343	☹
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-11	240	326	☹
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-12	240	326	☹

2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-03	240	238	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-05	90	94,71	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-06	90	91,45	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-07	90	89,95	☹
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-04	90	96,07	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-08	90	89,57	☹
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-09	90	91,37	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-01	90	93,75	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-02	90	94,34	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-12	90	91,56	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-11	90	89,48	☹
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-10	90	91,67	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-03	90	93,07	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	TL-agent ratio	počet	2012-01	15	10	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	TL-agent ratio	počet	2012-02	15	1	☺
2041-90102-0024	Česká spořitelna	Česká spořitelna, a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	TL-agent ratio	počet	2012-03	15	1	☺
2031-90102-0002	Makro aktivy	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-01	90	95,56	☺

2031-90102-0002	Makro aktivy	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-02	90	96,2	☺
2031-90102-0002	Makro aktivy	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-03	90	95,37	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-05	80/35	77,7	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-06	80/35	84,8	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-07	80/35	75,6	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-08	80/35	59,9	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-09	80/35	76,2	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-10	80/35	83,5	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-11	80/35	85,8	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-12	80/35	81,4	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-01	80/35	81,5	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-02	80/35	79,9	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-03	80/35	85,4	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-10	115	106,3	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-09	115	111,5	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-08	115	100,2	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-07	115	104,4	☹

2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-06	115	113,7	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-05	115	113,7	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-11	115	111,8	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-12	115	114,3	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2012-01	115	116,2	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2012-02	115	112,2	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2012-03	115	112,1	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2011-08	82	75,8	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2011-07	82	77	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2011-06	82	78,9	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2011-05	82	80,2	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2011-09	82	79,2	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2011-10	82	80	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2011-11	82	80,5	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2011-12	82	79,9	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2012-01	82	81,5	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2012-02	82	80,9	☹

2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2012-03	82	81,1	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-06	180 - 220	225	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-07	180 - 220	219	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-08	180 - 220	219	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-09	180 - 220	296	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-10	180 - 220	287	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-11	180 - 220	288	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-12	180 - 220	274	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-01	180 - 220	261	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-02	180 - 220	255	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-03	180 - 220	219	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-05	87,5	83,9	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-06	87,5	75,6	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-07	87,5	64,5	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-08	87,5	21	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-09	87,5	81,4	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-10	87,5	84,1	☹

2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-11	87,5	99	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-12	87,5	91,6	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-01	87,5	94,6	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-02	87,5	101,4	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-03	87,5	97	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Transfer Rate	%	2011-09	7,5	9,3	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Transfer Rate	%	2011-10	7,5	8	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Transfer Rate	%	2011-11	7,5	5,6	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Transfer Rate	%	2011-12	7,5	5,4	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Transfer Rate	%	2012-01	7,5	5,7	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Transfer Rate	%	2012-02	7,5	5,7	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Transfer Rate	%	2012-03	7,5	6,6	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Forecast objednávek	ks	2011-09	0	29637	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Forecast objednávek	ks	2011-10	0	32740	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Forecast objednávek	ks	2011-11	0	30855	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Forecast objednávek	ks	2011-12	0	37881	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Forecast objednávek	ks	2012-01	0	38060	😊

2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Forecast objednávek	ks	2012-02	0	30836	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Forecast objednávek	ks	2012-03	0	33070	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-12	0	193	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-10	0	181	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-11	0	273	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-09	0	212	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-01	0	252	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-02	0	230	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-03	0	199	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-12	0	11	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-10	0	9	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-11	0	5	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-09	0	4	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-01	0	8	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-12	0	2234	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-10	0	2212	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-11	0	2510	😊

2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-09	0	1585	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-01	0	2788	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-02	0	2588	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-03	0	1870	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-12	0	2628	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-10	0	3215	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-11	0	2187	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-09	0	2818	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-01	0	2637	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-02	0	2024	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-03	0	1795	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Benchmark	číslo	2011-09	1	1	😞
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Benchmark	číslo	2011-10	1	2	😊
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Benchmark	číslo	2011-11	1	1	😞
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Benchmark	číslo	2011-12	1	1	😞
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Benchmark	číslo	2012-01	1	1	😞
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Benchmark	číslo	2012-02	1	1	😞

2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Benchmark	číslo	2012-03	1	1	☹
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Deactivation Rate	%	2011-12	45	48	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Deactivation Rate	%	2012-01	45	48,99	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Deactivation Rate	%	2012-02	45	45,09	☺
2041-90101-0044	T-Mobile Pre-paid	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Deactivation Rate	%	2012-03	45	45,09	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-04	90/0	90,9	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-05	90/0	91,8	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-06	90/0	92,5	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-07	90/0	90,9	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-08	90/0	90,6	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-09	90/0	91,5	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-11	90/0	94	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-12	90/0	92,8	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-10	90/0	92,2	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-03	90/0	91	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-02	90/0	91,1	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-01	90/0	91,6	☺

2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-01	90/0	93,9	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-02	90/0	93,8	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-03	90/0	94	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-04	4500	4841	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-05	4500	4874	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-06	4500	5767	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-07	4500	5056	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-08	4500	5018	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-09	4500	4556	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-11	4500	6917	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-12	4500	8040	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-10	4500	5210	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-03	4500	4133	☹
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-02	4500	4128	☹
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2011-01	4500	6485	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2012-01	4500	5130	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2012-02	4500	4095	☹

2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Počet příchozích hovorů (Call Volume)	ks	2012-03	4500	4820	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-05	90	95,14	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-06	90	96,68	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-07	90	95,14	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-08	90	97,21	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-04	90	95,67	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-09	90	98,17	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-12	90	92,52	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-11	90	94,81	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-10	90	94,92	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-01	90	98,17	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-02	90	95	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-03	90	96,85	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-01	90	94,86	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-02	90	95,07	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-03	90	94,18	☺
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2011-12	30	18	☺

2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2011-11	30	17	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2011-10	30	20	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2011-09	30	21	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2011-08	30	21	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2011-07	30	22	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2011-06	30	19	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2011-05	30	20	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2011-04	30	22	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2011-03	30	21	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2011-02	30	22	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2011-01	30	21	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2012-01	30	18	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2012-02	30	16	😊
2031-90101-0002	Makro pasiv	Makro Cash & Carry ČR, s.r.o.	interní	B2C	Live Agent in SITU	ASA (Average Speed of Answer)	s	2012-03	30	16	😊
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2012-01	122	129,91	😊
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2011-12	122	119,83	😞
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2012-02	122	111,3	😞

2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Customer satisfaction	číslo	2012-03	122	132,5	☺
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2012-01	84	79,27	☹
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2011-12	84	80,43	☹
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2012-02	84	87,2	☺
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2012-03	84	91	☺
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-01	2450	1637	☹
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-12	2450	2192	☹
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-02	2450	1944	☹
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-03	2450	2356	☹
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-01	399	918	☺
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-12	399	433	☺
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-02	399	433	☺
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-03	399	368	☹
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-01	385	163	☹
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2011-12	385	279	☹
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-02	385	416	☺
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-03	385	282	☹

2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-01	35/40	75,81	☺
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-12	35/40	52,2	☺
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-02	35/40	75,4	☺
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-03	35/40	68,2	☺
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-01	87,5	43	☹
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-12	87,5	32,9	☹
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-02	87,5	90,9	☺
2041-90101-0046	T-Mobile Netopýři	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-03	87,5	99,2	☺
2041-90101-0050	Vodafone Body Shopping	Vodafone Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-01	265	267	☹
2041-90101-0050	Vodafone Body Shopping	Vodafone Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-02	265	250	☺
2041-90101-0050	Vodafone Body Shopping	Vodafone Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2012-01	71	71,5	☹
2041-90101-0050	Vodafone Body Shopping	Vodafone Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	First Call Resolution	%	2012-02	71	72,2	☹
2041-90101-0050	Vodafone Body Shopping	Vodafone Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Produktivita agentů	%	2012-01	10,5	10,7	☺
2041-90101-0050	Vodafone Body Shopping	Vodafone Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Produktivita agentů	%	2012-02	10,5	10,9	☺

2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-01	93/20	86,8	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-09	93/20	86,9	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-10	93/20	88	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-11	93/20	90,1	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2011-12	93/20	86	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-02	93/20	89,4	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-03	93/20	90	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-01	50	48	☺
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-09	50	60	☺
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-10	50	58	☺
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-11	50	53	☺
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2011-12	50	50	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-02	50	47	☺
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-03	50	43	☺
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-01	95	82,8	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-09	95	84	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-10	95	84	☹

2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-11	95	85	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-12	95	78	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-02	95	84,2	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-03	95	89,2	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-01	87,5	74,1	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-09	87,5	60,2	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-10	87,5	71,2	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-11	87,5	91,6	☺
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2011-12	87,5	69,9	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-02	87,5	87,4	☹
2041-90101-0053	T-Mobile 1183	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Kvalita (Quality)	%	2012-03	87,5	95,34	☺
2041-90101-0054	Tesco Homeshopping	Tesco Stores ČR a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-01	80/20	91,6	☺
2041-90101-0054	Tesco Homeshopping	Tesco Stores ČR a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-02	80/20	93,6	☺
2041-90101-0054	Tesco Homeshopping	Tesco Stores ČR a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Service Level	%	2012-03	80/20	92,3	☺
2021-10102-0004	T-Mobile STORE	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2012-03	70	79,84	☺

2021-10102-0004	T-Mobile STORE	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Produktivita agentů	%	2012-03	90	91,1	☺
2021-10102-0004	T-Mobile STORE	T-Mobile Czech Republic a.s.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-03	180	159	☺
2021-10102-0004	T-Mobile STORE	T-Mobile Czech Republic a.s.	interní	B2C	Live Agent in SITU	Prodej (počet)	ks	2012-03	11,5	9,3	☹
2001-10102-0002	WLW	HBI Česká republika s.r.o.	klientský	B2B	Live Agent in SITU	Deactivation Rate	%	2012-02	2	0	☺
2001-10102-0002	WLW	HBI Česká republika s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-02	200	88	☺
2001-10102-0002	WLW	HBI Česká republika s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	AHT (Average Handling Time = AST+ACW)	s	2012-03	200	103	☺
2001-10102-0002	WLW	HBI Česká republika s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2012-02	25	0	☹
2001-10102-0002	WLW	HBI Česká republika s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2012-03	25	5	☹
2001-10102-0002	WLW	HBI Česká republika s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	Dovolatelnost	%	2012-02	85	70	☹
2001-10102-0002	WLW	HBI Česká republika s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	Dovolatelnost	%	2012-03	85	55	☹
2001-10102-0002	WLW	HBI Česká republika s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	Produktivita agentů	%	2012-02	80	70	☹
2001-10102-0002	WLW	HBI Česká republika s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	Produktivita agentů	%	2012-03	80	70	☹
2001-10102-0002	WLW	HBI Česká republika s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	TL-agent ratio	počet	2012-02	15	1	☺
2001-10102-0002	WLW	HBI Česká republika s.r.o.	interní	B2B	Live Agent in SITU	TL-agent ratio	počet	2012-03	15	1	☺
2011-10102-0004	RAABE	Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s.r.o.	klientský	B2C	Live Agent in SITU	Úspěšnost (Conversion Rate)	%	2012-03	10	9,2	☹

PŘÍLOHA Č. 7

ČETNOST KPI UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI TELEPERFORMANCE ČR (PARDUBICE)

KPI	Četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost	Četnost splněno	Četnost nesplněno	Relativní četnost splněno (celkem splněno)	Relativní četnost nesplněno (celkem nesplněno)	Relativní četnost splněno (celkem)	Relativní četnost nesplněno (celkem)
Service level	70	70	0,2017291	52	18	0,228070175	0,151260504	0,149855908	0,051873199
Kvalita	59	129	0,1700288	36	23	0,157894737	0,193277311	0,103746398	0,066282421
AHT	43	172	0,1239193	23	20	0,100877193	0,168067227	0,066282421	0,057636888
Prodej (počet)	39	211	0,1123919	30	9	0,131578947	0,075630252	0,086455331	0,025936599
Customer satisfaction	24	235	0,0691643	10	14	0,043859649	0,117647059	0,028818444	0,040345821
Počet příchozích hovorů	20	255	0,0576369	17	3	0,074561404	0,025210084	0,048991354	0,008645533
First call resolution	17	272	0,0489914	2	15	0,00877193	0,12605042	0,005763689	0,043227666
ASA	15	287	0,0432277	15	0	0,065789474	0	0,043227666	0
Úspěšnost	13	300	0,037464	7	6	0,030701754	0,050420168	0,020172911	0,017291066
Client satisfaction	9	309	0,0259366	8	1	0,035087719	0,008403361	0,023054755	0,002881844
Transfer rate	7	316	0,0201729	7	0	0,030701754	0	0,020172911	0
Forecast objednávek	7	323	0,0201729	7	0	0,030701754	0	0,020172911	0
Benchmark	7	330	0,0201729	1	6	0,004385965	0,050420168	0,002881844	0,017291066
TL-agent ratio	5	335	0,0144092	5	0	0,021929825	0	0,014409222	0
Deactivation rate	5	340	0,0144092	5	0	0,021929825	0	0,014409222	0
Produktivita agentů	5	345	0,0144092	3	2	0,013157895	0,016806723	0,008645533	0,005763689
Dovolatelnost	2	347	0,0057637	0	2	0	0,016806723	0	0,005763689
Celkem	347		1	228	119	1	1	0,657060519	0,342939481
Suma četnosti splněno(nesplněno)/četnost celkem				0,65706	0,3429395				1

PŘÍLOHA Č. 8

ROZPTYL A SMĚRODATNÁ ODCHYLKA KPI UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI TELEPERFORMANCE ČR (PARDUBICE)

KPI	průměr kvadrátů hodnot		kvadrát průměrů hodnot		rozptyl		směrodatná odchylka	
	cílová hodnota	skutečná hodnota	cílová hodnota	skutečná hodnota	cílová hodnota	skutečná hodnota	cílová hodnota	skutečná hodnota
AHT	47227,3256	56831,84	42215,91401	48522,04894	5011,41159	8309,79106	70,79132426	91,15805538
Customer satisfaction	13162,5	13353,66	13148,44444	13267,00831	14,05556	86,65169	3,749074552	9,308688952
Úspěšnost	485,8161538	506,948	140,8786391	91,18781	344,9375147	415,76019	18,5724935	20,39019838
Client satisfaction	7656,25	14137,24	7656,25	13871,60494	0	265,63506	0	16,29831464
Service level	7405,971	7870,916	7191,04	7752,877972	214,931	118,038028	14,66052523	10,86453073
Počet příchozích hovorů	18250000	42482809	18062500	37321713,72	187500	5161095,28	433,0127019	2271,804411
Kvalita	8044,279661	7784,4422	8039,098	7547,0448	5,181661	237,3974	2,276326207	15,40770586
TL-agent ratio	225	20,8	225	7,84	0	12,96	0	3,6
First call resolution	6604,117647	6387,983	6589,61938	6368,04	14,498267	19,943	3,807658992	4,465758614
Transfer rate	56,25	45,65	56,25	43,74877551	0	1,90122449	0	1,378848973
Forecast objednávek	0	1118615422	0	1108690209	0	9925213	0	3150,430605
Prodej (počet)	647175,2885	2558286,859	110215,4873	1397142,185	536959,8012	1161144,674	732,7754098	1077,564232
Benchmark	1	1,428571	1	1,306122449	0	0,122448551	0	0,349926494
Deactivation rate	1620,8	1754,047	1324,96	1401,30436	295,84	352,74264	17,2	18,78144403
ASA	900	388,4	900	384,16	0	4,24	0	2,059126028
Produktivita agentů	4224,1	3666,502	2937,64	2554,2916	1286,46	1112,2104	35,86725526	33,34981859
Dovolatelnost	7225	3962,5	7225	3906,25	0	56,25	0	7,5